

EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI *ANTI-FRAUD*
(STUDI PADA PT BANK BUKOPIN TBK.)

Disusun Oleh :
Laras Laksmidewi
NIM. 135020307111034

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Derajat Sarjana Ekonomi



JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG

2017

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul :

EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI *ANTI FRAUD* (STUDI PADA PT BANK BUKOPIN TBK.)

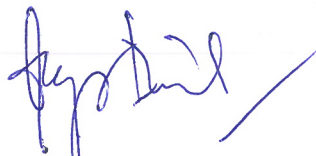
Yang disusun oleh :

Nama : Laras Laksmidewi
NIM : 135020307111034
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian : Akuntansi Manajemen

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif.

Malang, 21 April 2017

Dosen Pembimbing



Prof. Drs. Gugus Irianto , SE., MSA., Ph.D., Ak.

NIP 19620110 198701 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI ANTI-FRAUD (STUDI PADA PT BANK BUKOPIN TBK.)

Yang disusun oleh:

Nama : Laras Laksmidewi
NIM : 135020307111034
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Akuntansi Reguler

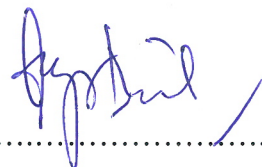
Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 27 April 2017 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Prof. Drs. Gugus Irianto, SE., MSA., Ph.D., Ak.

NIP 19620110 198701 1 001

(Dosen Pembimbing)



2. Nurlita Novianti, SE., MSA., Ak.

NIP 871113 02 3 2 0011


(Dosen Penguji I)



Malang, 15 Mei 2017

Ketua Jurusan Akuntansi



 Nurkholis, Ph.D., Ak., CA.
NIP 19660706 199103 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Laras Laksmidewi
NIM : 135020307111034
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul :

EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI *ANTI FRAUD* (STUDI PADA PT BANK BUKOPIN TBK.)

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan Saya tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 21 April 2017

Pembuat Pernyataan,

Laras



Laras Laksmidewi

NIM 135020307111034

RIWAYAT HIDUP

Nama : Laras Laksmidewi
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta/26 April 1995
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah : Jalan Semanggi Timur No.11D Malang
Alamat E-mail : laras.laksmidewi@gmail.com

Pendidikan Formal :

Sekolah Dasar (2001-2007) : SD Al-Izhar Pondok Labu Jakarta
SMP (2007-2009) : SMP Al-Izhar Pondok Labu Jakarta
SMA (2010-2013) : SMA Al-Izhar Pondok Labu Jakarta
Perguruan Tinggi (2013-2017) : S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Pendidikan Non Formal :

- TOEFL Preparation Class di Direct English Kaplan Jakarta (2012)
- IELTS Preparation Class di International Development Program Malang (2017)

Pengalaman Organisasi :

- Staf Departemen Sumber Daya Manusia Himpunan Mahasiswa Jurusan Akuntansi (2014-2015)
- Panitia Introduksi Akuntansi sebagai Staf Divisi *Supervisor* (2014)
- Panitia Halal Bil Halal Akuntansi sebagai Staf Divisi Konsumsi (2014)

- Panitia FEB Cup sebagai Staf Divisi Acara (2014)
- Panitia Seminar *Get Ready To Be Wealthy* sebagai Staf Divisi Konsumsi (2014)
- Panitia *Accounting Gathering* sebagai Koordinator Divisi Hubungan Masyarakat (2014)
- Panitia Musyawarah Mahasiswa Akuntansi sebagai Koordinator Divisi Konsumsi (2014)
- Kerja Magang di Divisi *Equity and Retail* Mandiri Sekuritas (2014)
- Panitia Hore Cup sebagai Staf Divisi Marketing (2015)
- Panitia EST Brawijaya sebagai Staf Divisi *Liaison Officer* (2015)
- Kerja Magang di Divisi Keanggotaan Bursa Efek Indonesia (2015)
- Fasilitator *English Explosion Learning Center* Jurusan Akuntansi (2015-2016)
- Ketua Komunitas *University Brawijaya Runners* (2015-2016)
- Kerja Magang di Divisi Audit Internal Unilever Indonesia (2016)

Penghargaan :

- Peserta Sekolah Pasar Modal Level I yang diselenggarakan oleh Bursa Efek Indonesia (2014)
- Penerima beasiswa pengembangan dan akademik Universitas Brawijaya dari DIKTI (2014)
- Juara 2 Olimpiade Brawijaya Kategori 5.000 meter putri (2015)
- Peserta Teknik Wawancara Investigasi *Fraud* yang diselenggarakan oleh Divisi Audit Internal Unilever Indonesia (2016)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunianya hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : **“EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI *ANTI-FRAUD* (STUDI PADA PT BANK BUKOPIN TBK.)”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Penelitian yang berlangsung selama kurang lebih enam bulan tidak luput dari segala kendala dan tantangan yang menjadi pelajaran berharga bagi penulis pada masa penyelesaian skripsi. Segala kendala dan tantangan yang ada tidak dapat penulis hadapi tanpa adanya bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, ucapan terima kasih ingin penulis sampaikan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan kesabaran dan petunjuk bagi penulis ketika dihadapkan dengan berbagai tantangan. Tanpa rahmat dan kuasanya, maka penulis tidak dapat menyelesaikan skripsi tepat pada waktunya.
2. Bapak Mochamad Yassin dan Ibu Shinta Dewayani yang selalu memberikan dukungan serta doa dengan caranya masing-masing. Tanpa dukungan dan doa dari Bapak dan Ibu, penulis tidak dapat menyelesaikan penelitian dengan lebih mudah.
3. Sara Astika Yassin dan Anita Wulandari Yassin yang selalu siap sedia ketika penulis membutuhkan dukungan moril, serta saudara yang selalu memberikan rasa percaya diri tak terhingga kepada penulis.
4. Bapak Prof. Candra Fajri Ananda, SE., MSc., Ph.D. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

5. Bapak Nurkholis, Ph.D., Ak., CA. Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
6. Bapak Prof. Drs. Gugus Irianto, SE., MSA., Ph.D., Ak. Selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa memberikan arahan, saran, pembelajaran, waktu serta bimbingan selama proses penyusunan skripsi.
7. Ibu Nurlita Novianti, SE., MSA., Ak. Selaku Dosen Penguji yang telah memberikan waktu, pembenaran, kritik, dan saran pada skripsi penulis.
8. PT Bank Bukopin Tbk yang telah memberikan kesempatan sebesar-besarnya kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian. Terima kasih yang saya ucapkan kepada Bapak Deddy Melyanto, Bapak Desmond Fernanda, serta Bapak Teguh Budiman atas ketersediaannya dalam melaksanakan wawancara. Semoga penelitian ini dapat memberikan inspirasi bagi Bank Bukopin agar senantiasa menjadi penyedia jasa keuangan yang terkemuka.
9. Erika Giovanni (bux) sebagai sahabat tercinta, tersabar, dan tertetia menemani makan. Terima kasih atas berbagai cerita, kenangan, tawa, dan memorinya selama empat tahun kuliah di Malang. Penulis mengucapkan maaf jika selama ini diet bux menjadi gagal karena penulis kerap mengajak makan di atas jam sembilan malam.
10. Muhammad Reza atas dukungan, doa, dan arahnya yang mendorong penulis untuk menjadi lebih baik dari hari ke hari. Terima kasih telah menjadi seseorang yang sabar menghadapi penulis yang sulit untuk dinasihati.
11. Deviananda Syarah, Nadia Melati, Natasha Astria, Imam Mubyar dan Novrizal Maulana yang selalu mengisi hari-hari penulis dengan lawakan di grup yang seringkali tidak lucu.

12. Nabilla, Khalya, Keke, dan Sarita yang selalu memberikan dukungan meskipun kalian berada nun jauh disana. Terima kasih atas delapan tahun persahabatan yang masih berjalan hingga saat ini.
13. Teman-teman UB Runners yang menjadi tempat penulis bersembunyi ketika merasa jenuh dengan skripsi.
14. Teman-teman akuntansi 2013 yang tidak pernah lelah memberikan semangat dan saling bertukar informasi demi kemajuan skripsi bersama.
15. Seluruh pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi yang telah disusun tidak luput dari kesalahan dan jauh dari kesempurnaan, karena sesungguhnya kesempurnaan hanya milik Tuhan semata. Untuk itu, saran dan kritik sangat diterima agar penelitian ini dapat terus dikembangkan di masa yang akan datang.

Malang, 27 April 2017

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
RIWAYAT HIDUP	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GRAFIK.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
DAFTAR ISTILAH	xviii
ABSTRAK	xix
BAB I - PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Kontribusi Penelitian	10
BAB II - LANDASAN TEORI.....	11
2.1 Penelitian Terdahulu	11
2.2.1 Anwar dan Rahman (2014)	11
2.2.2 Siregar dan Tenoyo (2015)	12
2.2 <i>Fraud</i>	13

2.2.1 Definisi <i>Fraud</i>	13
2.2.2 Jenis <i>Fraud</i>	14
2.2.3 <i>Fraud Triangle</i>	15
2.2.4 Pelaku <i>Fraud</i>	18
2.3 <i>Fraud Management Lifecycle</i>	19
2.3.1 Tahap Pertama : Penangkalan (<i>Deterrence</i>)	20
2.3.2 Tahap Kedua : Pencegahan (<i>Prevention</i>).....	21
2.3.3 Tahap Ketiga : Deteksi (<i>Detection</i>)	22
2.3.4 Tahap Keempat : Mitigasi (<i>Mitigation</i>)	23
2.3.5 Tahap Kelima : Analisis (<i>Analyze</i>)	24
2.3.6 Tahap Keenam : Kebijakan (<i>Policy</i>).....	25
2.3.7 Tahap Ketujuh : Investigasi (<i>Investigation</i>).....	25
2.3.8 Tahap Kedelapan : Penuntutan (<i>Prosecution</i>)	26
2.4 Strategi <i>Anti-fraud</i>	27
2.4.1 Ethical Training.....	28
2.4.2 <i>Fraud Hotline</i>	28
2.4.3 <i>Whistleblowing System</i>	29
2.4.4 <i>Password Protection</i>	31
2.4.5 Peran Audit Internal	32
2.4.6 Meningkatkan Peran Komite Audit	35
2.4.7 Pemeriksaan Referensi pada Karyawan	35

2.5 Kebijakan Bank Indonesia terkait Strategi <i>Anti-fraud</i>	36
BAB III - METODE PENELITIAN	37
3.1 Metode Penelitian	37
3.2 Objek Penelitian	40
3.3 Instrumen Penelitian	41
3.4 Teknik Pengumpulan Data	42
3.4.2 Wawancara	42
3.5 Teknik Analisis Data	44
3.6 Uji Kredibilitas Data	46
3.6.1 Perpanjangan Pengamatan	46
3.6.2 Meningkatkan Ketekunan	47
3.6.3 Menggunakan Bahan Referensi	48
3.6.4 Triangulasi Sumber	48
3.6.1 Mengadakan <i>Member Check</i>	48
BAB IV – HASIL DAN PEMBAHASAN	50
4.1 Sekilas tentang Bank Bukopin	50
4.1.1 Sejarah Perseroan	50
4.1.2 Bidang Usaha Perseroan	52
4.1.3 Visi dan Misi	54
4.1.4 Tujuan dan Strategi Perusahaan	57
4.1.5 Budaya Perusahaan	59

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Jadwal Wawancara dengan nara sumber	37
Tabel 4.1 Penjabaran Visi dan Misi Perseroan	48
Tabel 4.2 Jumlah kasus <i>fraud</i> yang terjadi pada tahun 2014 dan 2015	63
Tabel 4.3 Jenis dan Kerugian <i>fraud</i>	65
Tabel 4.4 Jumlah kasus <i>fraud</i> yang dilaporkan pada tahun 2012-2015.....	85
Tabel 4.5 Jumlah kasus <i>fraud</i> yang terungkap melalui media internet.....	86
Tabel 4.5 Jumlah kasus <i>fraud</i> pada Bank Umum Konvensional	89

DAFTAR GRAFIK

Grafik 2.1 Metode awal yang digunakan perusahaan dalam mendeteksi <i>fraud</i> .	31
Grafik 4.1 Sebaran Jenis Dugaan Tindak Pidana Bank Periode 2015	66
Grafik 4.2 Pelaku <i>fraud</i> yang diduga melakukan Tindak Pidana Bank.....	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Profil <i>Fraudster</i>	19
Gambar 3.1 Model Penelitian Miles dan Huberman.....	38
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Bukopin	60

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP

DAFTAR ISTILAH

ACFE	: <i>Association of Certified Fraud Examiners</i>
BI	: Bank Indonesia
CAQ	: <i>Center for Audit Quality</i>
CPA	: <i>Certified Public Accountant</i>
DPNP	: Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan
FRA	: <i>Fraud Risk Assessment</i>
GCG	: <i>Good Corporate Governance</i>
IPO	: <i>Initial Public Offering</i>
KC	: Kantor Cabang
KYE	: <i>Know Your Employee</i>
OJK	: Otoritas Jasa Keuangan
PUT	: Penawaran Umum Terbatas
SBI	: Surat Bank Indonesia
SK	: Surat Keterangan
SME	: Surat Memorandum Elektronik
SKAI	: Satuan Kerja Audit Internal
SKEP	: Surat Keputusan
SPFAIB	: Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank
UMKMK	: Usaha Mikro Kecil Menengah Koperasi

ABSTRAK

EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI *ANTI-FRAUD* (STUDI PADA PT BANK BUKOPIN TBK.)

Oleh :

**Laras Laksmidewi
135020307111034**

Dosen Pembimbing :

Prof. Drs. Gugus Irianto, SE., MSA., Ph.D., Ak.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi *anti-fraud* yang dilaksanakan oleh PT Bank Bukopin Tbk. dalam mencegah, mendeteksi, menginvestigasi, serta melaporkan tindakan *fraud* dengan menggunakan metode kualitatif. Data yang diolah dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan teknik wawancara serta dilengkapi data sekunder yang diakses dari berbagai sumber. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang dilaksanakan oleh Bank Bukopin telah memenuhi empat pilar utama strategi *anti-fraud* sebagaimana ditetapkan dalam Surat Bank Indonesia No. 13/ 28 /DPNP. Indikasi bahwa Bank Bukopin telah menjalankan strategi *anti-fraud* dengan baik dapat dilihat dari sejumlah strategi yang telah berhasil dilaksanakan diantaranya adalah kampanye triwulan, pemberian materi *induction*, sosialisasi secara langsung dengan pihak SKAI, *Fraud Risk Assessment*, *Surprise Audit*, serta *Whistleblowing System*.

Kata Kunci : *Fraud*, Strategi *Anti-fraud*, Industri Perbankan.

ABSTRACT

EVALUATION OF ANTI-FRAUD STRATEGY IMPLEMENTATION (A STUDY ON PT BANK BUKOPIN TBK.)

By :

**Laras Laksmidewi
135020307111034**

Supevisor :

Prof. Drs. Gugus Irianto, SE., MSA., Ph.D., Ak.

The purpose of this research is to discover anti-fraud strategy executed by PT Bank Bukopin Tbk. in order to prevent, detect, investigate, and reporting fraud using the qualitative method. The proceeding data were obtained through interview technique and equipped with secondary data accessed from various sources. The result of this research shows that strategies conducted by Bank Bukopin have fulfilled the four main pillars of anti-fraud strategy as stated in Surat Bank Indonesia No. 13/28 /DPNP. An indication which shows Bank Bukopin has executed their anti-fraud very well can be seen through its succeed on the following strategies such as quarterly campaign, material presented during induction, direct socialization with SKAI, Fraud Risk Assessment, Surprise Audit, and Whistleblowing System.

Keywords: *Fraud, Anti-fraud Strategy, Banking Industry.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Menjadi suatu hal yang mengkhawatirkan bagi seluruh perusahaan di Indonesia ketika media massa dipenuhi dengan berita terungkapnya kasus manipulasi keuangan dengan total kerugian yang setara dengan besarnya laba yang seharusnya diperoleh dalam satu tahun. Maraknya kasus *fraud* yang terjadi pada perusahaan baik dalam bentuk manipulasi laporan keuangan, penyalahgunaan aset, pencurian informasi melalui *hacking*, hingga tindak korupsi dianggap mampu mencuri perhatian masyarakat luas. Sejumlah kasus *fraud* yang berhasil terungkap dan menjadi sorotan dalam media massa menjadi sebuah pukulan bagi perusahaan bahwa *fraud* merupakan suatu kondisi yang tidak dapat dihindari, ditambah dengan kenyataan bahwa *fraud* memiliki dampak yang signifikan terhadap performa perusahaan dan selalu dikaitkan dengan citra atau reputasi perusahaan. Tidak hanya berhenti pada ancaman tercemarnya nama baik perusahaan, peringatan kedua bagi seluruh perusahaan terletak pada aspek dimana *fraud* dapat terjadi pada perusahaan manapun tanpa memandang jenis sektor industri perusahaan tersebut. Namun demikian, apabila mengacu pada *Report to The Nations on Occupational Fraud and Abuse* ACFE tahun 2016, dinyatakan bahwa sektor industri dengan tingkat frekuensi kasus *fraud* tertinggi

dalam satu tahun tidak lain adalah sektor industri perbankan dan jasa keuangan (*Banking and Financial Service*).

Pada periode 2014-2016, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) selaku pihak yang menyelenggarakan sistem pengaturan dan pengawasan yang terintegrasi terhadap seluruh kegiatan di sektor jasa keuangan menyatakan bahwa terdapat 108 kasus tindak pidana bank dalam dua tahun terakhir. Jumlah kasus yang dilimpahkan kepada departemen penyidikan OJK adalah 59 kasus di tahun 2014, menurun pada angka 23 kasus di tahun 2015, dan kembali meningkat pada angka 26 kasus di tahun 2016. Jenis kasus yang terjadi pada periode tersebut meliputi 55% kasus kredit, 21% rekayasa pencatatan, 15% penggelapan dana, 5% transfer dana, serta 4% pengadaan aset. Data ini disampaikan oleh Nelson Tampubolon selaku Kepala Eksekutif Pengawas Perbankan disertai dengan pernyataan bahwa kegiatan operasional perbankan memiliki kompleksitas yang tinggi terhadap penyimpangan, baik secara administrasi dan mengarah pada tindak pidana atau *fraud*. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa industri perbankan terbukti merupakan sektor industri dengan potensi kasus *fraud* tertinggi apabila dibandingkan dengan sektor industri lain.

Meskipun dalam Laporan Tahunan Perbankan 2015 dinyatakan oleh OJK bahwa secara umum industri perbankan nasional menunjukkan pertumbuhan yang moderat, tidak dapat dipungkiri bahwa kasus *fraud* akan tetap muncul dalam sektor industri perbankan. Tinjauan yang dilakukan OJK atas pelaporan tindakan *fraud* yang

diperoleh dari seluruh bank umum menunjukkan bahwa total kerugian atas tindakan *fraud* yang terjadi di tahun 2015 adalah sebesar Rp7.701.615.936.801. Nominal tersebut bukan merupakan suatu hal yang mengejutkan mengingat Indonesia berada pada posisi kedua teratas setelah Cina dengan jumlah kasus *fraud* terbanyak di dunia pada tahun 2016 sebagaimana dinyatakan dalam *Report to The Nations ACFE*. Total kasus *fraud* yang terjadi pada seluruh sektor industri di Indonesia menunjukkan angka 42, dengan lebih dari 50% kasus *fraud* yang dilaporkan berasal dari sektor industri perbankan.

Isa et al. (2015) dalam penelitiannya pada Institusi Perbankan di Malaysia menyatakan bahwa insentif utama seorang *fraudster* adalah memperoleh keuntungan moneter (*monetary gain*). Kondisi ini jelas menjadikan sektor perbankan sebagai institusi yang rawan akan terjadinya kasus *fraud* mengingat bank merupakan tempat sebagian besar uang disimpan. Industri perbankan menjadi lebih rentan terhadap *fraud* dalam beberapa tahun terakhir, meskipun sejumlah strategi dalam mengendalikan *fraud* telah diimplementasikan secara maksimal. Hal ini dapat dilihat dari terjadinya kasus *fraud* pada Bank Syariah Mandiri di Kantor Cabang Utama Bogor pada tahun 2013 dengan modus kredit fiktif. Bank Indonesia telah menetapkan kebijakan implementasi strategi *anti-fraud* sebagaimana dinyatakan dalam Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP per tanggal 9 Desember 2011. Namun demikian, kasus *fraud* kerap ditemukan dalam industri perbankan bahkan dengan

nilai kerugian mencapai 59 miliar rupiah sebagaimana dinyatakan oleh pihak Audit Internal Bank Syariah Mandiri.

Dari kasus tersebut terlihat jelas bahwa *fraudster* semakin cerdas dalam melaksanakan aksinya. Hal ini dapat dibuktikan dari keberhasilan *fraudster* dalam memperoleh *monetary gain* meskipun mekanisme *anti-fraud* telah diciptakan dari tahun-tahun sebelumnya. Goldmann (2010) dalam *Financial Service Anti-fraud Risk and Control Workbook* mengemukakan bahwa pada penelitian yang dilakukan oleh Protiviti selaku Perusahaan Konsultan *Anti-fraud* di Amerika Serikat tercatat hanya terdapat 49% jajaran eksekutif yang mampu menangani risiko *fraud* dengan baik. Kurang dari 50% perusahaan mampu mengidentifikasi *fraud* serta menjalankan program *anti-fraud*, kebijakan, serta pengendalian yang secara langsung dimonitor dan ditegakkan oleh direksi beserta manajemen senior yang dilakukan secara proaktif. Penelitian yang sama juga dilaksanakan oleh *Deloitte Forensic Center Survey* bahwa hanya terdapat 41% jajaran eksekutif perusahaan yang menyatakan bahwa perusahaan menjadi lebih efektif ketika memiliki area pengendalian *fraud*, sedangkan 59% dari jajaran eksekutif lainnya menjelaskan bahwa upaya perusahaan dalam mengendalikan *fraud* cenderung kurang efektif. Meskipun Deloitte melaksanakan survei ketika perusahaan berada dalam proses peningkatan strategi *anti-fraud*, masih terdapat kesenjangan pengendalian *fraud* (atau disebut dengan “*fraud control gap*”) yang sangat mencolok berdasarkan data yang diperoleh melalui survei (Goldmann, 2010).

Kembali mengacu pada *fraud* di sektor industri perbankan, perlu diketahui bahwa *fraud* merupakan tindakan yang merugikan banyak pihak, mengingat bank merupakan lembaga yang terlibat dalam berbagai macam aktivitas penyedia jasa keuangan dan berhadapan secara langsung dengan nasabah. Pihak-pihak yang dirugikan dalam konteks ini adalah pemegang saham, depositor, peminjam, pegawai perbankan, serta instansi perbankan itu sendiri (Isa et al., 2015). Tanpa memandang pelaku tindakan *fraud* apakah berasal dari internal maupun eksternal perusahaan, *fraud* tetap menjadi sebuah hal yang mengintimidasi sektor industri perbankan. Atas dasar inilah Bank Indonesia mengeluarkan Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 sebagai salah satu upaya dalam memperkuat sistem pengendalian internal bank serta melindungi kepentingan pihak-pihak yang dirugikan akibat tindakan *fraud*.

Ketetapan Bank Indonesia dalam SBI No. 13/28/DPNP tidak hanya difokuskan pada pembentukan sistem pengendalian internal bank yang lebih kokoh, namun juga mengarahkan bank untuk mendeteksi, menginvestigasi, serta melaporkan tindakan *fraud* yang telah atau mungkin terjadi. Seringkali bank lebih mentitik beratkan pada seberapa besar kerugian yang harus ditanggung sebagai dampak dari tindakan *fraud*. Meskipun menanggulangi tindakan *fraud* merupakan langkah yang sudah sepantasnya dilakukan, mendeteksi serta mencegah *fraud* sejak dini juga memiliki kedudukan yang tidak kalah penting. Pernyataan ini disampaikan oleh ACFE dalam *Report to The Nations* 2016 bahwa perusahaan yang memiliki sebuah

mekanisme pelaporan berupa *reporting hotline* atau sambungan telepon khusus memiliki kemungkinan yang lebih besar dalam mencegah dan mendeteksi tindakan *fraud* daripada perusahaan yang tidak memiliki mekanisme *whistleblowing*, dengan perbedaan presentase tingkat pelaporan masing-masing sebesar 47.3% dan 28.2%. Namun demikian, Bank tidak dapat mengandalkan hanya pada satu mekanisme *anti-fraud* mengingat frekuensi kasus *fraud* pada sektor industri perbankan jauh lebih tinggi dibandingkan dengan sektor industri lainnya.

Anwar dan Rahman (2014) dalam *Effectiveness of Fraud Prevention and Detection Techniques in Malaysian Islamic Banks* menyatakan bahwa meskipun Bank merupakan sebuah institusi yang dimonitor secara ketat, kondisi ini tidak menghalangi *fraudster* untuk tetap menjadikan Bank sebagai target. Besarnya kerugian yang diakibatkan serta tingginya frekuensi kasus *fraud* pada sektor industri perbankan menjadi landasan utama bagi sejumlah peneliti untuk mengetahui strategi *anti-fraud* yang dianggap mampu mencegah, mendeteksi, serta menanggulangi *fraud* secara efektif. Efektif yang dimaksud dalam hal ini adalah bagaimana suatu strategi mampu mencegah dan mendeteksi *fraud* di waktu yang tepat sebelum *fraud* menyebar dalam skala yang lebih luas. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas permasalahan pada sektor industri perbankan, maka Bank harus memiliki sebuah mekanisme *anti-fraud* yang diciptakan secara mutakhir. Mekanisme *anti-fraud* yang dimaksud dalam konteks ini adalah *ethical training*, *fraud hotline*, proteksi kata

sandi, audit berkelanjutan, peningkatan peran komite audit, pemeriksaan referensi pada pegawai, atau *data mining* (Anwar dan Rahman, 2014).

Perbedaan karakteristik pada masing-masing sektor industri menyebabkan risiko *fraud* tidak dapat digeneralisasikan antara satu entitas dengan entitas yang lain. Keberhasilan strategi *anti-fraud* pada suatu entitas belum tentu menjamin keberhasilan strategi tersebut pada entitas lain, meskipun kedua perusahaan berada pada sektor industri yang sama. Hal ini disampaikan oleh Siregar dan Tenoyo (2015) dalam *Fraud Awareness Survey of Private Sector in Indonesia* bahwa setiap entitas memiliki tantangan dan risikonya masing-masing, sehingga eksistensi mekanisme *anti-fraud* bukan lagi menjadi suatu hal yang hanya dianjurkan bagi perusahaan dengan risiko *fraud* tertinggi, namun menjadi sebuah wujud kesadaran bagi perusahaan yang memahami pentingnya meminimalisir risiko *fraud* sejak dini.

Pada dasarnya, setiap entitas membutuhkan strategi yang komprehensif dengan tujuan untuk mengurangi dampak dari tindakan *fraud* yang berpotensi untuk muncul dalam suatu perusahaan. Sebagaimana dinyatakan oleh Anwar dan Rahman (2014) bahwa *fraud* merupakan sebuah fenomena yang mustahil untuk dimusnahkan dalam suatu organisasi dan akan tetap muncul meskipun berada dalam skala yang kecil. KPMG dalam *Fraud Survey Report* tahun 2004 menyatakan bahwa suatu entitas harus memiliki pengendalian internal yang efektif, pengawasan yang jelas dari jajaran direksi dan manajemen puncak, kebijakan dan standar yang terintegrasi, pelaporan *fraud* yang efektif, pelatihan *fraud awareness*, serta pengembangan budaya

yang menjunjung tinggi etika dan kejujuran sebagai upaya dalam meminimalisir potensi terjadinya *fraud*. Disamping itu, seluruh strategi *anti-fraud* yang diimplementasikan oleh sebuah entitas harus memenuhi komponen pencegahan, deteksi, mitigasi, analisis, kebijakan, investigasi, dan penuntutan sebagaimana digambarkan dalam *Fraud Management Lifecycle Theory*, terutama dalam konteks ini adalah sektor industri perbankan (Anwar dan Rahman, 2014).

Aktivitas dalam industri perbankan membutuhkan standar kepatuhan yang tinggi dengan mengedepankan aspek manajemen risiko dan pengendalian internal, mengingat risiko *fraud* dalam sektor industri perbankan bersifat ekspansif (Kingsley, 2012). Implementasi strategi *anti-fraud* pada sektor industri perbankan di Indonesia secara jelas ditetapkan dalam SBI No.13/28/DPNP yang memuat empat pilar utama yaitu pencegahan, deteksi, investigasi, serta pelaporan. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, bank wajib untuk memiliki paling kurang kebijakan *anti-fraud* yang mencakup keempat aspek tersebut sebagaimana ditetapkan oleh Bank Indonesia selaku otoritas yang berwenang. Namun demikian, bank yang telah memiliki strategi *anti-fraud* sebelum diterbitkannya SBI No. 13/28/DPNP harus tetap menyesuaikan dan menyempurnakan strategi *anti-fraud* yang dimiliki agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam menyusun dan menerapkan strategi *anti-fraud* yang efektif, Bank juga diwajibkan untuk memperhatikan aspek kondisi lingkungan internal dan eksternal; kompleksitas kegiatan usaha; potensi, jenis dan risiko *fraud*; serta kecukupan sumber daya yang dibutuhkan. Landasan inilah yang menjadi sebuah

tantangan bagi seluruh bank yang ada di Indonesia bahwa pelaksanaan strategi *anti-fraud* tidak hanya sebatas wujud kepatuhan terhadap Bank Indonesia, namun juga menjadi suatu hal yang dilakukan secara *continuity* hingga angka terjadinya *fraud* dapat diminimalisir.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui implementasi strategi *anti-fraud* pada salah satu Bank Swasta Nasional, mengingat sektor industri yang menyediakan jasa keuangan kepada masyarakat merupakan instansi yang cukup sensitif terkait dengan kasus *fraud*. Disamping itu, penelitian ini juga dilaksanakan untuk memastikan bahwa bank yang dipilih sebagai objek penelitian telah menjalankan strategi *anti-fraud*nya dengan baik sebagaimana diatur dalam SBI No. 13/28/DPNP per tanggal 9 Desember 2011. Penelitian dengan judul **Evaluasi Implementasi Strategi Anti-fraud (Studi pada PT Bank Bukopin Tbk.)** dilaksanakan pada salah satu Bank Swasta Nasional yaitu Bank Bukopin, tepatnya pada kantor pusat yang berlokasi di Jakarta Selatan.

1.2 Rumusan Penelitian

Berangkat dari latar belakang yang telah diuraikan dalam penjelasan diatas, rumusan masalah yang akan diteliti adalah :

“Bagaimana Implementasi Strategi *Anti-fraud* pada PT Bank Bukopin Tbk.?”

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan untuk memahami serta memberikan evaluasi terhadap implementasi strategi *anti-fraud* pada salah satu Bank Swasta Nasional yaitu Bank Bukopin.

1.4 Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan terkait dengan pelaksanaan strategi *anti-fraud* khususnya pada sektor industri perbankan yang nantinya dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya serta memperdalam kajian mengenai strategi *anti-fraud* dari penelitian terdahulu.

2. Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada praktisi yaitu manajer dalam memberikan evaluasi terkait dengan implementasi strategi *anti-fraud* yang telah dilaksanakan dalam rangka membangun kepercayaan masyarakat sebagai pengguna jasa perbankan, salah satunya dengan menunjukkan bahwa bank telah melaksanakan salah satu upaya dalam mewujudkan *Good Corporate Governance*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasari oleh penelitian terdahulu yang mengkaji tentang strategi yang telah dilaksanakan serta dianggap efektif dan efisien dalam mencegah, mendeteksi, maupun menanggulangi tindakan *fraud*. Penelitian terdahulu digunakan sebagai landasan dalam menyusun kerangka teoritis serta menjadi pedoman bagi peneliti dalam memperoleh data di lapangan. Hasil dari penelitian ini dapat memperkuat atau justru melemahkan hasil penelitian sebelumnya.

2.1.1 Anwar dan Rahman (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Anwar dan Rahman (2014) melibatkan sejumlah Bank Islam (*Islamic Bank*) di Malaysia, atau lebih dikenal sebagai Bank Syariah di Indonesia. Penelitian ini dilaksanakan untuk memberikan wawasan kepada pegawai bank terhadap efektifitas dari strategi pencegahan serta pendeteksian *fraud* pada Bank-bank Islam di Malaysia. Anwar dan Rahman menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk menguji komponen-komponen yang dianggap paling efektif dalam mencegah *fraud*. Sejumlah 146 kuesioner digunakan untuk memperoleh hasil penelitian, dimana responden pada penelitian ini merupakan manajer serta pegawai Bank Islam di Malaysia.

Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa proteksi melalui *software* atau aplikasi merupakan komponen yang dianggap paling efektif dalam mencegah dan menanggulangi *fraud* pada sektor industri perbankan di Malaysia, khususnya pada Bank-bank yang masuk ke dalam kategori Bank Islam. Selain itu, Anwar dan Rahman mengemukakan bahwa bank tidak dapat mengandalkan hanya pada satu metode dalam menaklukkan tindakan *fraud* serta diperlukan adanya identifikasi kelemahan pada sistem pengendalian internal. Saran yang disampaikan pada penelitian ini adalah diharapkan penelitian selanjutnya mampu menyelidiki peran pencegahan, pendeteksian, serta investigasi *fraud*, terutama dalam mengetahui apakah seharusnya dilaksanakan pemisahan wewenang pada peran-peran tersebut dalam suatu organisasi. Selain menggunakan metode kuantitatif beserta dengan metode survei, Anwar dan Rahman berharap penelitian yang akan datang dapat dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif melalui wawancara personal, sehingga hasil dari penelitian sebelumnya dapat diperkuat dengan dilaksanakannya wawancara mendalam (*in depth interview*) atau observasi.

2.1.2 Siregar dan Tenoyo (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Siregar dan Tenoyo (2015) bertujuan untuk menyelidiki tingkat *fraud awareness* pada perusahaan swasta di Indonesia, beserta dengan langkah-langkah yang telah diambil oleh perusahaan untuk mendeteksi serta mencegah *fraud*. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode survei secara deskriptif. Sebanyak 67 kuesioner digunakan sebagai dasar

untuk melakukan analisa serta penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa *fraud* merupakan hal yang sudah sepantasnya menjadi perhatian bagi perusahaan. Disamping itu, hasil dari survei yang didistribusikan menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tingkat kesadaran yang cukup baik akan pentingnya peran *fraud awareness*.

Perusahaan yang dijadikan sebagai objek penelitian juga telah mengaplikasikan sejumlah mekanisme untuk mendeteksi serta mencegah *fraud*, diantaranya adalah unit audit internal serta pengendalian internal. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan telah membangun sebuah sistem pelaporan yang bersifat anonim untuk melaporkan tindakan yang memiliki indikasi *fraud*, korupsi, atau bentuk pelanggaran lainnya. Sebagaimana disampaikan oleh kedua peneliti bahwa kajian mengenai *fraud awareness* pada sektor swasta di Indonesia masih dapat dikatakan sangat minim, apabila dibandingkan dengan penelitian pada badan usaha di sektor pemerintah.

2.2 *Fraud*

2.2.1 Definisi *Fraud*

Kranacher (2011) dalam bukunya yang berjudul *Forensic Accounting and Fraud Examination* mendefinisikan *fraud* sebagai tindakan kecurangan atau penipuan yang disengaja. Tindakan *fraud* dapat mengakibatkan korban mengalami kerugian ekonomis (*loss*) serta pelaku atas tindakan *fraud* (atau dikenal dengan istilah *fraudster*) memperoleh keuntungan (*gain*). Definisi sederhana dari *fraud* adalah

pencurian atas suatu materi yang dilakukan dengan cara penipuan. Dalam arti yang luas, *fraud* dapat mencakup tindakan kriminal yang dilakukan secara tersembunyi dengan menggunakan skema atau metode khusus.

Barkhuysen et al. (2002) mendefinisikan *fraud* sebagai sebuah fenomena yang dapat muncul pada sektor publik maupun swasta. Fenomena *fraud* tidak hanya melibatkan pejabat publik, namun dapat melibatkan pihak lain seperti pegawai atau bahkan pihak eksternal. *Fraud* dipandang sebagai sebuah fenomena global yang mampu menghancurkan profitabilitas, reputasi, serta legitimasi suatu organisasi kapanpun tindakan tersebut terjadi. Tidak hanya berakibat pada besarnya kerugian yang harus ditanggung oleh perusahaan, *fraud* juga mengakibatkan menurunnya performa perusahaan serta melemahkan daya saing.

2.2.2 Jenis *Fraud*

Kranacher (2011) membagi *fraud* ke dalam tiga kategori yaitu :

2.2.2.1 Penyalahgunaan Aset (*Asset Misappropriations*)

Penyalahgunaan aset merupakan tindakan yang melibatkan pencurian atau penyalahgunaan aset organisasi. ACFE dalam *Report to The Nations* tahun 2016 mengemukakan bahwa penyalahgunaan aset merupakan tindakan *fraud* yang paling umum terjadi, dengan tingkat frekuensi sebesar 83% dari total keseluruhan kasus *fraud* yang dilaporkan. Namun demikian, kerugian yang diakibatkan dari tindakan penyalahgunaan aset menunjukkan angka terendah yaitu \$125,000 dollar AS apabila dibandingkan dengan tindakan korupsi dan penipuan pada laporan keuangan. Contoh

tindakan penyalahgunaan aset diantaranya adalah pencurian persediaan, penipuan dalam penggajian, atau pengambilan kas secara tersembunyi dan melaporkan penggunaan kas dengan jumlah yang lebih rendah (*skimming revenue*).

2.2.2.1 Korupsi (*Corruption*)

Korupsi merupakan tindakan melanggar hukum atau penyalahgunaan atas pengaruh yang salah dalam transaksi bisnis dengan tujuan memperoleh keuntungan pribadi. Korupsi juga dapat didefinisikan sebagai tindakan yang bertentangan dengan tanggung jawab individu maupun hak orang lain. Contoh tindakan korupsi adalah penerimaan suap serta terlibat dalam konflik kepentingan (*conflict of interest*).

2.2.2.1 Penipuan Laporan Keuangan dan Penipuan atas Pernyataan Lainnya (*Financial Statement Fraud and Other Fraudulent Statement*)

Penipuan dalam laporan keuangan atau pernyataan lainnya melibatkan salah saji dalam informasi keuangan maupun non-keuangan yang disengaja dan bertujuan untuk memperdaya pengguna informasi tersebut dalam pengambilan keputusan ekonomis. Contoh tindakan penipuan dalam laporan keuangan atau pernyataan lainnya terdiri atas melebih-lebihkan pendapatan (*overstating revenue*), merendahkan utang atau beban (*understating liabilities or expenses*), atau membuat janji palsu terkait dengan prospek dan keamanan dalam berinvestasi.

2.2.3 Fraud Triangle

Segitiga *fraud* merupakan sebuah hipotesis yang dikembangkan oleh Donald

R. Cressey (1919-1987) yang menjelaskan kondisi yang pada umumnya muncul ketika *fraud* terjadi. Dibawah ini merupakan dari konsep segitiga *fraud* :

2.2.3.1 Tekanan yang Dirasakan

Sebagian besar individu yang berada dalam suatu organisasi setidaknya memiliki akses dalam memegang kas, cek, atau aset lain dalam organisasi. Namun, tekanan yang dirasakan oleh individu menimbulkan adanya dorongan untuk mengambil kesempatan atas kondisi tertentu. Salah satu contoh kondisi yang dimaksud adalah pengendalian internal yang lemah. Munculnya *fraud* dapat disebabkan oleh masalah finansial yang dihadapi *fraudster*, seperti keinginan untuk hidup di luar kemampuan, keserakahan, utang yang tinggi, kredit yang buruk, tagihan kesehatan keluarga, kerugian investasi, atau beban pendidikan anak. Tekanan juga dapat muncul akibat kebiasaan hidup yang buruk seperti judi, narkoba, atau hubungan di luar nikah. *Fraud* yang terjadi dalam laporan keuangan sering kali dikaitkan dengan tekanan dalam perusahaan, contohnya tekanan untuk memenuhi ekspektasi dari pimpinan, batas waktu, atau kualifikasi untuk memperoleh bonus (Kranacher, 2011).

2.2.3.2 Kesempatan

Tanpa melihat jenis tindakan *fraud* yang dilakukan, *fraudster* tetap membutuhkan kesempatan atau peluang dalam melakukan *fraud*, baik *fraud* dalam bentuk pelanggaran aturan yang disusun oleh manajemen, penipuan dalam laporan keuangan, maupun perusakan pengendalian internal.

2.2.3.3 Rasionalisasi

Berdasarkan hipotesis pada segitiga *fraud*, aspek rasionalisasi merupakan aspek yang memiliki pengaruh terbesar terhadap *fraudster* dalam melakukan tindakan *fraud*. Seorang pelaku *fraud* pada umumnya tidak memiliki catatan kriminal atau berada dalam ruang lingkup korban tindakan *fraud* pada jangka waktu tertentu. Hal ini dikarenakan *fraudster* pada umumnya tidak melakukan tindakan kriminal serta berada dalam suatu posisi yang dipercaya. *Fraudster* harus mengembangkan rasionalisasi agar mampu menemukan pembenaran atas tindakan *fraud* yang dilakukan.

Menurut Kranacher (2011), rasionalisasi juga termasuk aspek perasaan pegawai atau manajer mengenai ketidakpuasan atas pekerjaan yang dimiliki, kurangnya pengakuan atau penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan, maupun rendahnya kompensasi yang diterima. Disamping itu, beberapa anggapan yang mampu mendorong pegawai untuk merasionalisasikan *fraud* diantaranya adalah :

1. “Perusahaan berhutang kepada saya.”
2. “Saya hanya meminjam uang perusahaan.”
3. “Tidak ada satupun orang yang saya lukai.”
4. “Mereka akan paham jika berada di posisi saya.”
5. “Saya lakukan ini untuk tujuan yang baik.”
6. “Semua orang juga melakukan hal tersebut.”

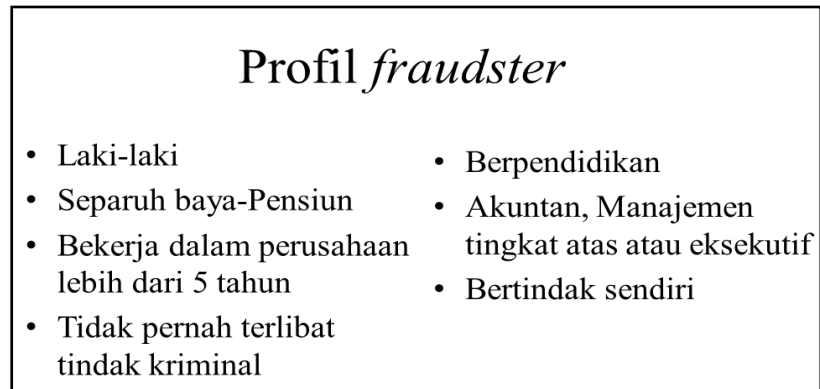
2.2.4 Pelaku *Fraud*

Individu atau sekelompok orang yang melakukan tindakan *fraud* disebut dengan *fraudster*. Kranacher (2011) menyebut *fraudster* sebagai pihak yang melanggar kepercayaan. Berdasarkan *Report to the Nations* ACFE, pemilik dan pemimpin perusahaan hanya terlibat 23,3% dalam tindakan *fraud*. Namun, ketika pemilik dan pemimpin terlibat dalam tindakan *fraud*, penipuan yang dilakukan dapat mencapai angka \$834.000. Manajer dinyatakan sebagai pelaku yang paling sering terlibat dalam tindakan *fraud*, dengan presentase sebesar 37,1% dan kerugian mencapai \$150.000. Sedangkan karyawan terlibat dalam tindakan *fraud* suatu perusahaan dengan presentase 39,7% dan perkiraan kerugian sebesar \$70.000. Beberapa penelitian telah dilakukan dalam menganalisa pelaku tindakan *fraud* berdasarkan gender. Meskipun laki-laki cenderung lebih sering melakukan tindakan *fraud*, hasil penelitian menunjukkan bahwa 40,9% kasus *fraud* dilakukan oleh seorang wanita. Hal yang ditekankan dalam penjelasan diatas adalah *fraudster* dapat ditemukan dari berbagai kalangan, tanpa melihat usia, jenis kelamin, maupun jabatan yang dimiliki seorang *fraudster*. Namun demikian, kerugian yang dialami korban bertambah seiring bertambahnya usia dan tingkat pendidikan *fraudster* serta jumlah pelaku yang terlibat dalam *fraud*.

Pada umumnya, *fraud* dapat dilakukan seorang diri tanpa melibatkan pihak lain. Namun, ketika *fraud* dilakukan oleh lebih dari satu orang, kerugian yang

diakibatkan dapat mencapai empat kali lipat lebih besar. Dibawah ini merupakan contoh profil seorang *fraudster* :

Gambar 2.1
Profil *Fraudster*



Sumber : Kranacher (2011).

Contoh profil diatas menunjukkan bahwa seorang *fraudster* dapat dikategorikan sebagai orang biasa (*average people*) atau individu pada umumnya. Kranacher (2011) menyatakan bahwa seorang *fraudster* secara spesifik tidak memiliki latar belakang kriminal. Namun, tidak jarang *fraudster* merupakan seseorang yang dihormati dalam suatu komunitas, seseorang yang secara teratur mengunjungi gereja, maupun seseorang yang memiliki pasangan dan telah berkeluarga.

2.3 *Fraud Management Lifecyle*

Fraud Management Lifecyle merupakan tahap atau siklus yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dalam menciptakan manajemen *fraud* yang efektif. *Fraud*

Management Lifecycle terdiri atas delapan tahap yaitu penangkalan, pencegahan, deteksi, mitigasi, analisis, kebijakan, investigasi, serta penuntutan.

2.3.1 Tahap Pertama : Penangkalan (*Deterrence*)

Penangkalan (*deterrence*) merupakan sebuah tindakan yang dilakukan dengan tujuan untuk menghambat atau menimbulkan rasa takut dengan menekankan konsekuensi yang harus diterima (Webster, 1997). Dalam ruang lingkup *fraud*, Wilhelm (2004) mengartikan penangkalan sebagai sebuah tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan tingkat kesulitan yang lebih tinggi bagi seorang *fraudster*. Keberhasilan dari tahap penangkalan dapat dilihat ketika organisasi atau entitas mampu menghentikan tindakan *fraud* sebelum terjadi. Hal ini dikarenakan adanya kecenderungan bagi seorang *fraudster* untuk melakukan tindakan secara anonim dan menentukan target *fraud* dengan resistensi yang rendah. Dengan demikian, menciptakan halangan bagi seorang *fraudster* menjadi sebuah fungsi yang efektif dalam mencegah terjadinya *fraud*.

Ilustrasi dalam tahap penangkalan dapat dilihat ketika seorang *fraudster* hendak melakukan penipuan melalui transaksi berbasis online. Entitas harus mampu menciptakan proses verifikasi yang lebih rumit atau menambahkan komponen pengamanan yang lebih ketat dan mengakibatkan *fraudster* harus berpikir lebih keras untuk dapat membongkar atau membobol proses verifikasi tersebut. Penangkalan dalam aspek *fraud* dilakukan dengan tujuan untuk memutarbalikkan situasi,

menghalangi niat *fraudster*, serta mencegah *fraudster* untuk tidak mencoba melakukan tindakan *fraud* sama sekali (Wilhelm, 2004).

2.3.2 Tahap Kedua : Pencegahan (*Prevention*)

Dalam ruang lingkup *fraud*, istilah pencegahan, deteksi, serta penangkalan seringkali memiliki arti yang sama (Wilhelm, 2004). Hal ini menyebabkan munculnya kekeliruan dalam organisasi maupun pihak eksternal entitas mengenai fokus dari aktivitas pencegahan. Webster (1997) mendefinisikan tindakan pencegahan sebagai aktivitas yang dilakukan untuk menjaga, menghentikan suatu hal agar tidak terjadi, atau menghambat seseorang untuk tidak melakukan suatu tindakan. Tindakan yang dimaksud dalam konteks ini adalah *fraud*, dimana tahap ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mencegah agar *fraud* tidak terjadi. Tahap pencegahan juga merupakan sebuah aktivitas yang mencerminkan wujud perlawanan perusahaan terhadap risiko *fraud* dan dilakukan untuk menguji kemampuan organisasi dalam menghentikan potensi kerugian yang muncul dari tindakan *fraud* (Wilhelm, 2004).

Tahap pencegahan pada umumnya dipandang sebagai tindakan pengamanan yang mempersulit *fraudster* untuk melakukan penipuan. Ilustrasi tahap pencegahan dapat dilihat melalui fitur keamanan yang dibentuk dalam ruang lingkup telekomunikasi, diantaranya adalah verifikasi interaktif sebagai salah satu prosedur otentikasi pelanggan. Dalam sektor industri perbankan dan jasa keuangan, salah satu tindakan pencegahan yang dapat dilakukan adalah proses *Know Your Customer*

(KYC) dalam pembukaan rekening yang dilaksanakan untuk mempersulit *fraudster* dalam menciptakan kredit fiktif.

2.3.3 Tahap Ketiga : Deteksi (*Detection*)

Tindakan deteksi secara umum dapat diartikan sebagai aktivitas yang dilakukan untuk mengungkap atau memahami suatu hal yang tersembunyi (Webster, 1997). Tahap deteksi dalam ruang lingkup *Fraud Management Lifecycle* merupakan tahap yang dilaksanakan untuk mengidentifikasi serta mengalokasi tindakan *fraud* sebelum, saat, atau sesudah *fraud* berhasil dilakukan oleh *fraudster*. Tahap deteksi dalam *Fraud Management Cycle* terdiri atas tiga komponen yaitu *Fraud Testing*, *Fraud Attempts*, dan *Fraud Success*.

Fraud Testing merupakan upaya yang dilakukan oleh *fraudster* dalam uji coba *fraud* untuk pertama kalinya. Ketika *fraud* berhasil dilaksanakan, maka *fraudster* akan memasuki tahap *Fraud Attempts*, yaitu proses yang dilaksanakan untuk melanjutkan tindakan *fraud*. Sedangkan tahap *Fraud Success* merupakan tahap terakhir ketika *fraud* berhasil dilaksanakan hingga *fraudster* memperoleh *monetary gain*. Dalam tahap deteksi, ketiga komponen diatas merupakan komponen yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Keberhasilan organisasi dalam mendeteksi *fraud* diuji dalam ketiga tahap diatas. Ketika terdapat kelemahan atau kegagalan dari salah satu komponen deteksi, maka organisasi justru membentuk peluang bagi *fraudster* untuk melaksanakan tindakannya (Wilhelm, 2004).

2.3.4 Tahap Keempat : Mitigasi (*Mitigation*)

Mitigasi dilaksanakan dalam *Fraud Management Cycle* ketika muncul tindakan yang mencurigakan serta *fraud* berhasil dideteksi. Secara singkat, mitigasi merupakan tahap dalam menghentikan *fraud* atau disebut dengan tahap rehabilitasi. Sebutan lain untuk tahap mitigasi adalah tindakan pelarangan atas *fraud* yang berhasil dilaksanakan atau tahap intervensi. Fokus utama dari tindakan mitigasi adalah untuk mengurangi dampak atau potensi kerugian atas tindakan *fraud*. Semakin cepat *fraud* dideteksi, maka tindakan mitigasi dapat segera dilaksanakan yang berdampak pada menurunnya biaya, waktu, serta upaya dalam dibutuhkan dalam menanggulangi *fraud* (Wilhelm, 2004).

Tujuan utama yang hendak dicapai dalam tahap mitigasi adalah bagaimana organisasi mengurangi keberhasilan *fraudster* untuk memperoleh *monetary gain*. Tindakan mitigasi harus dilakukan dengan mengalokasikan upaya yang sesuai, efisien, serta dilaksanakan di waktu yang tepat. Upaya mitigasi dapat diciptakan dengan menyesuaikan *nature of business* suatu entitas. Dibawah ini merupakan contoh upaya mitigasi dalam beberapa sektor industri :

1. Proses pembayaran kartu kredit dalam industri perbankan yang membutuhkan otoritas dalam waktu sepuluh detik.
2. Prosedur pengecekan otoritas pada industri telekomunikasi dalam waktu satu menit.

3. Prosedur pengecekan calon kreditur dalam pemberian kredit dengan durasi sepuluh menit.
4. Klaim asuransi yang berlangsung selama satu bulan.

Menurut Wilhelm (2004), keseluruhan proses diatas dilaksanakan untuk memperpanjang waktu untuk melakukan investigasi *fraud* secara internal, khususnya pada pegawai perusahaan. Aktivitas inilah yang disebut dengan mitigasi secara *real-time*.

2.3.5 Tahap Kelima : Analisis (*Analyze*)

Webster (1997) mendefinisikan analisis sebagai proses pemisahan suatu hal menjadi elemen penyusunnya, dimana proses ini dilaksanakan untuk memperoleh pembelajaran secara terperinci atas suatu situasi atau masalah melalui identifikasi sejumlah faktor. Tujuan dilaksanakannya analisis adalah untuk menetapkan sebuah solusi atau hasil. Dalam ruang lingkup *fraud*, analisis dilaksanakan untuk mengukur kerugian yang diakibatkan setelah *fraud* berhasil terungkap. Kerugian yang diukur dalam tahap analisis tidak didasari perhitungan pada tahap penangkalan, pencegahan, maupun deteksi (Wilhelm, 2004). Dalam *Fraud Management Lifecycle*, tahap analisis dilakukan untuk memberikan pelaporan atas performa dari tahap-tahap sebelumnya serta memberikan manajemen *fraud* sejumlah informasi yang digunakan untuk mengambil keputusan yang relevan.

2.3.6 Tahap Keenam : Kebijakan (*Policy*)

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kebijakan merupakan rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Webster (1997) mendefinisikan kebijakan sebagai langkah kebijaksanaan yang diambil oleh manajemen dalam mengatasi permasalahan yang muncul dalam organisasi. Dalam konteks *fraud*, kebijakan merupakan proses dalam mengurangi terjadinya kasus *fraud* serta tahap alokasi sumber daya yang dibutuhkan dalam memerangi *fraud*. Kebijakan yang diambil terkait dengan penanganan kasus *fraud* harus mempertimbangkan aspek nilai jera bagi *fraudster*, pengurangan atas kerugian, volume penjualan, skalabilitas operasional, serta efektivitas biaya (Wilhelm, 2004). Kemampuan dalam menyeimbangkan seluruh aspek diatas tentunya membutuhkan referensi dari pihak-pihak yang memiliki pengetahuan yang dalam terkait dengan permasalahan *fraud* yang dihadapi, baik pihak internal maupun eksternal.

2.3.7 Tahap Ketujuh : Investigasi (*Investigation*)

Investigasi dilaksanakan ketika organisasi telah memperoleh bukti serta informasi yang dibutuhkan untuk menghentikan *fraud*, memulihkan aset, atau mengajukan tuntutan kepada *fraudster*. Investigasi merupakan pemeriksaan yang dilakukan secara hati-hati dengan menggunakan penyelidikan sistematis atau berdasarkan observasi dan pengujian fakta (Webster, 1997). Tiga fokus utama dalam tahap investigasi adalah investigasi internal, investigasi eksternal, serta koordinasi

dengan badan penegak hukum. Investigasi internal meliputi pemeriksaan pada sejumlah pegawai, kontraktor, konsultan, maupun vendor. Sedangkan investigasi eksternal dilaksanakan pada pelanggan yang mengajukan klaim terkait dengan *fraud*, *fraudster* (penjahat individu), serta kelompok yang terorganisir (perkumpulan *fraudster* atau kriminal). Keterlibatan badan penegak hukum dibutuhkan untuk memastikan investigasi dapat dilaksanakan secara ketat. Hal ini mencakup dokumentasi kasus yang komprehensif dan terperinci, deskripsi lengkap terkait dengan aktivitas, catatan wawancara yang akurat dan lengkap, informasi kontak yang ekstensif, serta dokumentasi bukti fisik serta digital dengan kualitas tinggi.

2.3.8 Tahap Kedelapan : Penuntutan (*Prosecution*)

Tahap komunikasi terkait dengan penuntutan atas tindakan *fraud* difokuskan pada kewenangan otoritas kejaksaan serta badan penegak hukum. Webster (1997) mendefinisikan penuntutan sebagai tindakan yang dilakukan berlandaskan hukum. Proses penuntutan dilakukan untuk mengejar kerugian atau hukuman yang diakibatkan oleh tindakan kejahatan atau melanggar hukum. Tujuan pertama yang hendak dicapai dalam tahap ini adalah untuk menghukum *fraudster* agar tidak melakukan *fraud* lebih lanjut. Tujuan kedua adalah mempertahankan reputasi perusahaan dengan membuktikan kemampuannya dalam mendeteksi *fraud* yang dilakukan melalui proses penangkapan dan penghukuman yang agresif terhadap *fraudster*. Tujuan terakhir adalah untuk memperoleh pemulihan atau restitusi secepat mungkin. Namun demikian, tahap penuntutan merupakan tahap yang berusaha untuk

diminimalisir dalam *Fraud Management Lifecycle*. Hal ini disebabkan oleh sebagian besar kerugian *fraud* yang tidak dapat sepenuhnya dikembalikan (ACFE, 2016).

2.4 Strategi Anti-fraud

Center for Audit Quality (CAQ) dalam *Deterring and Detecting Financial Reporting Fraud : A Platform for Action* tahun 2010 menyatakan bahwa pada umumnya suatu organisasi menggunakan dua strategi sebagai upaya dalam mitigasi risiko *fraud*. Strategi pertama yang dilakukan adalah dengan mencegah potensi munculnya *fraud* dengan memiliki *tone of the top* berlandaskan pada etika yang kuat disertai dengan program manajemen *fraud* yang proaktif. Sedangkan strategi kedua adalah dengan mendeteksi aktivitas *fraud* yang telah terjadi pada organisasi. Anwar dan Rahman (2014) mengemukakan bahwa salah satu bentuk pengendalian lain yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah dengan menggunakan *whistleblowing system*, dimana mekanisme tersebut dirasa mampu untuk mencegah serta mendeteksi *fraud* sebelum *fraud* menyebar dalam skala yang lebih luas. Sebagaimana dinyatakan dalam *Report to The Nations ACFE* tahun 2016 bahwa *whistleblowing system* merupakan salah satu metode yang dianggap paling umum digunakan dan secara efektif mampu mencegah serta mendeteksi *fraud* sejak dini. Namun demikian, suatu organisasi atau perusahaan tidak dapat mengandalkan hanya pada satu mekanisme. Strategi yang dapat digunakan dalam menghadapi kasus *fraud* yang semakin kompleks adalah sebagai berikut :

2.4.1 *Ethical Training*

Ethical Training atau disebut sebagai pelatihan etika merupakan salah satu bentuk pengendalian preventif terhadap berbagai bentuk kecurangan atau *fraud*. Bierstaker et al. (2006) menyatakan bahwa pelatihan etika dapat memberikan jalan yang ideal dalam memberikan pengaruh faktor budaya dalam proses pengambilan keputusan etika. Proses pengambilan keputusan etika yang dimaksud dalam hal ini memiliki korelasi dengan teori iklim etika yang dikemukakan oleh Victor dan Cullen (1988).

Teori iklim etika (*Ethical Climate Theory*) merupakan sebuah teori yang menjelaskan bahwa keberadaan sebuah dimensi etika mampu mempengaruhi individu dalam proses pengambilan keputusan ketika dihadapkan dengan isu etika yang muncul dalam suatu organisasi. Iklim etika merupakan persepsi bersama atas benar atau tidaknya suatu perilaku yang didasari oleh persepsi anggota atas persepsi bersama. Wimbush dan Shepard (1994) mengusulkan bahwa iklim etika suatu organisasi dapat digunakan untuk memprediksi perilaku yang tidak etis. Keberadaan suatu etika bisnis berperan sebagai aturan, standar, kode, maupun prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman bagi anggota untuk berperilaku sesuai dengan moral dan berlandaskan kebenaran dalam situasi tertentu (Lewis, 1985).

2.4.2 *Fraud Hotline*

Fraud Hotline atau lebih sering dikenal dengan sebutan *Reporting Hotline* merupakan sebuah sambungan telepon khusus yang digunakan untuk melaporkan

suatu tindakan yang tidak sesuai dengan aturan atau memiliki indikasi *fraud*. *Fraud Hotline* merupakan sebuah mekanisme pelaporan *fraud* yang sudah seharusnya diimplementasikan oleh seluruh perusahaan dalam memperoleh informasi atau petunjuk terkait dengan *fraud*, baik dari pihak internal maupun eksternal (CAQ, 2010). Pernyataan ini didukung dengan hasil penelitian ACFE di tahun 2016 bahwa perusahaan yang memiliki *fraud* atau *reporting hotline* memiliki peluang yang lebih besar dalam mencegah dan mendeteksi *fraud* sejak dini.

Mekanisme pelaporan melalui *fraud hotline* juga harus mempertimbangkan unsur anonim guna menjaga identitas serta kerahasiaan informan. Bierstaker et al. (2006) mengemukakan bahwa keberadaan sebuah *fraud hotline* diharapkan mampu mendorong pegawai untuk melaporkan segala bentuk tindakan mencurigakan tanpa rasa takut akan pembalasan yang mungkin diterima jika pegawai bertindak sebagai *whistleblower*. Di sisi lain, keberadaan *fraud hotline* dapat menjadi sebuah pertimbangan bagi seorang *fraudster* dalam melakukan penipuan mengingat *fraud* dapat dilaporkan oleh siapapun dalam organisasi atau perusahaan.

2.4.3 Whistleblowing System

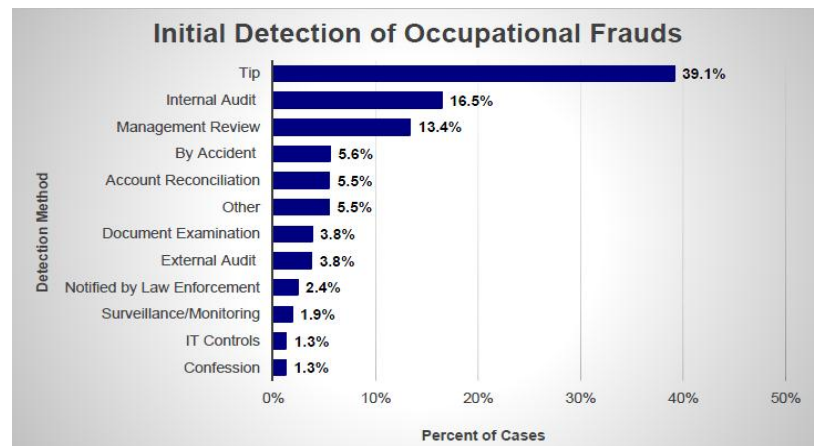
Near dan Miceli (1985) mendefinisikan *whistleblowing* sebagai pengungkapan oleh anggota suatu organisasi, baik anggota aktif maupun mantan anggota, atas suatu tindakan yang dianggap ilegal, tidak bermoral, tidak sah dan dilakukan dibawah kendali pimpinan mereka. Pengungkapan tersebut dilaporkan kepada individu atau organisasi yang memiliki pengaruh dalam perusahaan.

Seseorang yang melakukan *whistleblowing* dapat berasal dari dalam maupun luar perusahaan. *Whistleblowing* yang dilakukan secara internal dapat dilaporkan kepada anggota yang relevan dalam suatu organisasi ketika muncul potensi pelanggaran, contohnya divisi audit internal. Sedangkan *whistleblowing* yang dilakukan secara eksternal merupakan suatu tindakan yang tidak terduga. Tindakan tidak terduga yang dimaksud dapat berupa tuduhan internal yang disampaikan melalui publik, media, atau organisasi di luar perusahaan (Bowen, Call, dan Rajgopal; 2010).

Menurut Lewis (1997), organisasi harus memiliki proses *whistleblowing* yang efektif agar pegawai merasa aman ketika melaporkan pelanggaran yang terjadi dalam organisasi. Bhal dan Dadhich (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *whistleblowing* merupakan media pelaporan yang harus diciptakan untuk mencegah dan mendeteksi pelanggaran pada organisasi. Apabila bentuk media tersebut tidak tersedia, pada akhirnya hal ini akan berpengaruh terhadap cobaan atau *costly ordeal* yang harus ditanggung organisasi (Near dan Miceli, 1995).

ACFE dalam *Report to the Nations* sejak periode 2010 sampai dengan 2016 menyatakan bahwa *whistleblowing system* merupakan mekanisme yang secara efektif mampu mendeteksi serta mencegah tindakan *fraud*. Dibawah ini merupakan diagram yang menunjukkan frekuensi penggunaan mekanisme dalam mendeteksi *fraud* :

Grafik 2.1
Metode awal yang digunakan perusahaan dalam mendeteksi *fraud*



Sumber : ACFE *Report to The Nations* tahun 2016

Berdasarkan grafik diatas, dapat dilihat bahwa *tip* atau pemberian sejumlah informasi atau petunjuk merupakan metode awal yang digunakan dalam mendeteksi *fraud* dengan presentase tertinggi. Informasi atau petunjuk yang dimaksud dalam aspek ini dilaporkan melalui media pelaporan yang disebut dengan *whistleblowing system*. Bentuk pelaporan yang diberikan dapat berupa *e-mail*, formulir yang tersedia pada *website* pelaporan, surat tertulis, fax, maupun *reporting hotline* yang sebelumnya telah disinggung bagian *fraud hotline*.

2.4.4 Password Protection

Anwar dan Rahman (2014) menyatakan bahwa dengan memastikan bahwa manajer mampu untuk mengakses fitur keamanan dan audit dalam komputer, maka penggunaan kata sandi dapat membantu manajer dalam mencegah dan mendeteksi *fraud* yang mungkin dilakukan oleh pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan

mengaplikasikan kata sandi dalam memperoleh sejumlah akses terhadap fungsi manajerial terkait dengan prosedur standar dalam perusahaan. Untuk memastikan bahwa penggunaan kata sandi dapat lebih efektif, pengguna kata sandi dapat mengubahnya secara berkala.

Bierstaker et al. (2006) menyatakan bahwa proteksi terhadap kata sandi merupakan bentuk perlindungan komputer yang dapat dikategorikan cukup kuno. Namun demikian, proteksi terhadap kata sandi masih berperan sebagai sarana yang dianggap paling efektif dan efisien dalam pengendalian akses informasi. Teknologi mutakhir di era modern telah membawa sejumlah negara dalam menciptakan sejumlah proteksi kata sandi yang baru. Kata sandi yang digunakan membutuhkan sejumlah fitur biologis atau dikenal sebagai biometrik yang terdiri atas sidik jari, cetak suara, pola retina serta tanda tangan digital. Dengan demikian, akses terhadap informasi-informasi tertentu tidak dapat diperoleh dengan mudah oleh pihak-pihak yang tidak memiliki wewenang atau otoritas.

2.4.5 Peran Audit Internal

ACFE dalam *Report to the Nations* tahun 2016 mengemukakan bahwa Audit Internal merupakan metode deteksi yang berada pada peringkat kedua setelah *reporting hotline*. Keberadaan sebuah Unit Audit Internal memiliki fungsi yang penting serta dianggap mampu memberikan nilai tambah bagi suatu organisasi atau perusahaan (Caret et al. 2000; Carcello et al. 2005). Coram et al. (2007) dalam penelitiannya yang berjudul *The Importance of Internal Audit in Fraud Detection*

membuktikan bahwa organisasi yang memiliki fungsi audit internal memiliki kecenderungan yang lebih tinggi dalam mendeteksi *fraud* dibandingkan dengan organisasi yang tidak memiliki fungsi audit internal. Disamping itu, organisasi yang hanya mengandalkan *outsourcing* sebagai pihak audit internal memiliki kecenderungan yang lebih rendah dalam mendeteksi *fraud* apabila dibandingkan dengan pihak-pihak yang terlibat yang setidaknya terlibat secara langsung dalam melakukan audit atas fungsi mereka sendiri. Coram et al. (2007) menekankan bahwa keberadaan sebuah audit internal mampu memberikan nilai tambah dalam meningkatkan lingkungan pengendalian serta pemantauan dalam organisasi, terutama dalam mendeteksi tindakan *fraud*. Dengan mempertahankan fungsi audit internal dalam suatu organisasi, maka perusahaan dapat mempertahankan efektifitas dalam mendeteksi tindakan *fraud* apabila dibandingkan dengan penggunaan sumber daya dari luar untuk melaksanakan fungsi audit.

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengevaluasi kinerja auditor internal adalah dengan cara memeriksa seberapa baik auditor mampu mendeteksi serta mencegah kesalahan aktual (*actual errors*) dalam suatu organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wallace dan Kreutzfeldt (1991), jumlah kesalahan yang membutuhkan penyesuaian oleh auditor eksternal dapat dikatakan lebih rendah secara substansial apabila dibandingkan dengan entitas yang memiliki departemen audit internal. Temuan ini menjadi sebuah sorotan bahwa audit internal memiliki

peran yang penting dalam mendeteksi *error* dalam suatu organisasi, atau dalam aspek ini kesalahan yang dimaksud adalah tindakan kecurangan atau *fraud*.

Namun demikian, Moyes dan Hasan (1996) memiliki pandangan yang berbeda terkait dengan auditor internal dan auditor eksternal. Moyes dan Hasan menyimpulkan bahwa derajat atas deteksi *fraud* tidak bergantung pada tipe auditor, mengingat keduanya memiliki kemampuan yang sama dalam mendeteksi *fraud*. Hasil dari penelitian tersebut juga menunjukkan auditor yang memiliki sertifikasi sebagai akuntan publik (*Certified Public Accountant*, selanjutnya disebut dengan CPA) memiliki kecenderungan yang lebih tinggi dalam mendeteksi *fraud* apabila dibandingkan dengan auditor yang tidak memiliki sertifikasi CPA. Moyes dan Hasan berargumen bahwa sertifikasi tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kompetensi profesional dalam mendeteksi *fraud*. Disamping itu, proses *peer review* juga memberikan tekanan yang lebih besar kepada auditor dalam menggabungkan prosedur audit yang relevan agar mampu mendeteksi *fraud*.

Salah satu kasus yang dapat membuktikan bahwa keberadaan auditor internal memiliki dampak yang signifikan dalam mencegah dan mendeteksi *fraud* adalah kasus WorldCom. Terungkapnya skandal akuntansi WorldCom tidak terlepas dari peran Chyntia Cooper sebagai *whistleblower* yang pada masa tersebut menjabat sebagai Pimpinan Audit Internal WorldCom. Chyntia bersama dengan timnya berhasil melaksanakan investigasi *fraud* dengan nilai kerugian mencapai \$3.8 milyar

dollar AS, dimana angka tersebut merupakan rekor manipulasi akuntansi terbesar dalam sejarah Amerika Serikat.

2.4.6 Meningkatkan Peran Komite Audit

Alleyne dan Howard (2005) dalam *an exploratory study of auditors' responsibility for fraud detection in Barbados* mengemukakan bahwa keberadaan komite audit tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemungkinan terjadinya *fraud*, namun lebih bergantung pada bagaimana cara komite audit bekerja. Pernyataan ini dilandasi oleh pendapat Abbott et al. (2002) bahwa perusahaan yang memiliki komite audit memiliki kemungkinan yang lebih rendah untuk mendapatkan sanksi atas tindakan *fraud* atau pelaporan yang menyesatkan, dengan syarat komite audit terdiri atas sejumlah direktur independen yang bertemu setidaknya dua kali dalam satu tahun. Dalam beberapa kasus, anggota dari komite audit mungkin tidak memiliki informasi untuk membuat keputusan independen terkait dengan *fraud*, sehingga seringkali mereka bergantung pada informasi yang diberikan oleh auditor internal.

2.4.7 Pemeriksaan referensi pada karyawan

Pada umumnya, pemeriksaan referensi dilaksanakan oleh departemen sumber daya manusia. Hal ini dilakukan atas izin karyawan dengan tujuan untuk memeriksa latar belakang yang dilaksanakan secara menyeluruh. Aktivitas yang dimaksud dalam hal ini adalah pemeriksaan referensi, pekerjaan di masa lalu serta catatan kriminal (Anwar dan Rahman, 2014). Bierstaker et al. (2006) mengemukakan bahwa proses

tersebut membantu perusahaan dalam menyaring karyawan yang sebelumnya pernah terlibat dalam sejumlah kasus *fraud*. Hanya beberapa kandidat yang memiliki masalah terkait dengan *fraud* di masa lalu yang diwajibkan untuk memberikan referensi kepada atasan yang memiliki reputasi untuk penyelidikan yang berhubungan dengan *fraud*.

2.5 Kebijakan Bank Indonesia terkait Strategi *Anti-fraud*

Surat Edaran Bank Indonesia terkait dengan Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum diberlakukan tidak lain sebagai upaya dalam mencegah terjadinya kasus *fraud* pada sektor industri perbankan yang dapat merugikan nasabah (Ciptaningsih, 2012). Disamping itu, pemberlakuan Surat edaran tersebut digunakan sebagai alat untuk memperkuat sistem pengendalian internal Bank serta pelaksanaan lebih lanjut atas Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. Dengan adanya peraturan tersebut, Bank diharapkan untuk mampu meningkatkan aktivitas pengendalian *fraud* melalui upaya yang tidak hanya berada dalam aspek pencegahan, namun juga aspek deteksi, investigasi, serta perbaikan sistem sebagai bagian strategi yang bersifat integral dalam mengendalikan *fraud* (Ciptaningsih, 2012). Surat edaran yang ditujukan kepada Bank Umum terkait dengan penerapan strategi anti *Fraud* adalah Surat Edaran Nomor 13/28/DPNP yang diberlakukan per tanggal 9 Desember 2011.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan serta kegunaan tertentu (Sugiyono, 2011). Cara ilmiah berarti suatu penelitian didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Rasional berarti penelitian dilakukan dengan cara yang dianggap masuk akal, sehingga dapat terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti tahap-tahap yang dilakukan dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. Sedangkan sistematis memiliki arti bahwa proses yang digunakan dalam penelitian menggunakan langkah-langkah yang bersifat logis.

Menurut Sugiyono (2011), setiap penelitian memiliki tujuan serta kegunaan tertentu. Secara umum, suatu penelitian memiliki tiga macam tujuan yang berbeda yaitu penemuan, pembuktian dan pengembangan. Penemuan berarti data, tindakan serta produk yang diperoleh dari penelitian adalah data yang belum pernah ada atau diperoleh dari penelitian sebelumnya. Pembuktian berarti data yang diperoleh digunakan untuk membuktikan adanya keraguan terhadap suatu informasi atau pengetahuan tertentu. Sedangkan pengembangan berarti memperdalam dan memperluas pengetahuan, tindakan, maupun produk yang telah ada.

Bougie dan Sekaran (2013) dalam *Research Methods for Business* mendefinisikan penelitian sebagai proses dalam menemukan solusi atas permasalahan yang dilakukan melalui penelitian dan analisis dari beberapa faktor. Identifikasi isu-isu kritis, mengumpulkan informasi yang relevan, menganalisis data sebagai salah satu tahap dalam proses pengambilan keputusan, serta implementasi tindakan yang sesuai merupakan aspek-aspek yang dapat mempermudah proses penelitian. Bougie dan Sekaran kemudian mendefinisikan penelitian bisnis dengan lebih rinci yaitu suatu proses yang bersifat terorganisir, sistematis, didasari dengan data, bersifat kritis, serta objektif. Penelitian tersebut dilakukan dengan cara penyelidikan atau investigasi mengenai permasalahan yang spesifik dengan tujuan untuk menemukan jawaban atau solusi atas permasalahan tersebut. Dalam ruang lingkup penelitian bisnis (*business research*), suatu penelitian pada dasarnya mampu memberikan informasi yang dibutuhkan oleh seorang manajer dalam mengambil keputusan yang dianggap mampu mengatasi suatu masalah.

Sebagaimana dinyatakan oleh Bougie dan Sekaran bahwa penelitian dapat bersifat kuantitatif (menggunakan data yang bersifat numerik serta analisis menggunakan statistik) atau bersifat kualitatif (menggunakan data yang bersifat narasi atau teks dan menggunakan wawancara atau observasi dalam proses analisis data). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan justifikasi bahwa penelitian ini lebih bersifat seni (kurang

terpola) dan disebut sebagai metode *interpretive* karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan. Sebagaimana dinyatakan oleh Creswell (2009) terkait dengan jenis penelitian kualitatif bahwa :

“...The process of research involves emerging questions and procedures; collecting data in the participants’ setting; analyzing the data inductively; building from particulars to general themes; and making interpretations of the meaning of the data. The final written report has a flexible writing structure...”

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Dalam penggunaan metode studi kasus, peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap suatu program, kejadian, proses, aktivitas terhadap satu atau lebih objek penelitian (Sugiyono, 2011). Kasus yang diteliti terikat oleh waktu dan aktivitas, dimana peneliti melakukan pengumpulan data secara mendetail dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data dan dalam waktu yang berkesinambungan (Creswell, 2009). Dimulai dengan mengajukan pertanyaan pada awal penelitian yaitu “Bagaimana implementasi strategi *anti-fraud* pada Bank Bukopin?”, peneliti berharap mampu menemukan jawaban atas pernyataan yang diajukan melalui sejumlah prosedur yang dilaksanakan selama proses pengambilan data berlangsung.

Menurut Bogdan dan Biklen (1982), karakteristik penelitian kualitatif adalah peneliti bertindak sebagai *human instrument*, dimana kualitas dari *human instrument* ditentukan oleh seberapa dalam peneliti memahami metode penelitian

yang digunakan serta kemampuan dalam menggali informasi dan teori yang berkaitan dengan objek yang akan diteliti. Berhasil atau tidaknya suatu penelitian kualitatif bergantung pada kualitas peneliti sebagai *human instrument*. Semakin dalam pemahaman peneliti terhadap objek yang akan diteliti, maka semakin mudah bagi peneliti untuk memperoleh informasi secara mendalam. Lain halnya dengan penelitian kuantitatif, penelitian kualitatif lebih mentitik beratkan pada proses daripada produk atau hasil (*outcome*) serta lebih bersifat deskriptif. Dengan demikian, data yang diperoleh dari lapangan maupun tinjauan pustaka lebih mengarah pada bentuk narasi daripada penyajian data dalam bentuk angka.

3.2 Objek Penelitian

Peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di salah satu Bank Swasta Nasional yang berlokasi di Jakarta Selatan yaitu Bank Bukopin. Pemilihan sektor industri perbankan sebagai objek penelitian utama didasari oleh *Report to The Nations* ACFE tahun 2016 yang menyatakan bahwa sektor perbankan dan jasa keuangan memiliki frekuensi tertinggi atas terjadinya kasus *fraud* di tahun 2016, dengan presentase sebesar 16.8% diantara 23 sektor industri lainnya. Bank Bukopin juga telah memberlakukan strategi *anti-fraud* sebagaimana ditetapkan dalam Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP per tanggal 9 Desember 2011, sehingga peneliti dapat memperoleh informasi terkait dengan implementasi strategi *anti-fraud* dalam enam tahun terakhir.

3.3 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti atau anggota tim peneliti merupakan instrumen utama pada penelitian (Sugiyono, 2011). Dibawah ini merupakan fungsi peneliti sebagai *human instrument* pada penelitian kualitatif :

1. Menetapkan fokus penelitian
2. Memilih informan sebagai sumber data
3. Melakukan pengumpulan data
4. Menilai kualitas data
5. Menganalisis data
6. Menafsirkan data
7. Membuat kesimpulan atas temuannya

Kualitas peneliti sebagai *human instrument* tetap harus divalidasi, sama halnya dengan pengujian validitas dan reliabilitas pada instrumen penelitian kuantitatif. Validasi yang dimaksud pada penelitian kualitatif adalah seberapa jauh peneliti siap untuk melakukan penelitian selanjutnya dan terjun secara langsung ke lapangan. Validasi dilakukan dengan cara pemahaman terhadap metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, serta kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian baik secara akademik maupun logistik. Keseluruhan tahap diatas dilakukan oleh peneliti itu sendiri (Sugiyanto, 2011).

Kualitas *human instrument* terletak pada seberapa jauh peneliti mendalami proses validasi diatas. Setelah peneliti melakukan validasi, fokus penelitian akan

menjadi lebih jelas. Hal ini akan memudahkan peneliti dalam melengkapi data dan membandingkan data yang telah diperoleh melalui tinjauan pustaka serta wawancara.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* atau kondisi alamiah. Sumber data diperoleh pada penelitian kualitatif melalui data primer, yaitu dari sumber yang memberikan data secara langsung (Sugiyono, 2011). Apabila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah metode wawancara mendalam (*in-depth interview*) serta dokumentasi.

3.4.1 Wawancara

Wawancara yang dilaksanakan pada penelitian ini merupakan jenis wawancara semi-terstruktur. Menurut Sugiyono (2011), wawancara semi-terstruktur merupakan jenis wawancara yang sudah memenuhi kategori *in-depth interview*. Wawancara dilakukan secara mendalam, namun pelaksanaannya lebih bebas apabila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Peneliti tetap menyusun daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada nara sumber sebagai pedoman dalam melaksanakan wawancara, meskipun tidak menutup kemungkinan bahwa pertanyaan yang diajukan dapat ditambah atau dikurangi seiring dengan berkembangnya alur wawancara. Tujuan dari wawancara semi-terstruktur adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka. Disamping itu, peneliti juga dapat memperoleh

jawaban atas pertanyaan yang diajukan pada awal penelitian melalui keterangan, ide, serta pendapat yang disampaikan oleh nara sumber.

Dengan dilaksanakannya wawancara semi-terstruktur, maka peneliti dapat menentukan fokus penelitian ketika memasuki tahap pengambilan data melalui wawancara. Hal ini dilakukan dengan justifikasi bahwa fokus pada penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi sosial atau lapangan (Sugiyono, 2011). Sebelum peneliti terjun secara langsung ke lapangan, peneliti terlebih dahulu mengirimkan daftar pertanyaan wawancara sesuai dengan permintaan dari perusahaan. Hal ini tidak lain dilakukan untuk memberikan gambaran kepada nara sumber mengenai topik wawancara serta kesempatan bagi nara sumber untuk menentukan informasi yang sebaiknya disampaikan kepada peneliti, mengingat topik yang dibahas dalam penelitian dapat diklasifikasikan sebagai topik yang cukup sensitif yaitu mengenai *fraud* dan *whistleblowing*.

Persiapan dalam melaksanakan wawancara tidak hanya dari segi peningkatan kualitas peneliti sebagai *human instrument*, namun juga dari segi persiapan logistik serta penentuan jadwal wawancara. Peneliti menggunakan *tape recorder* untuk merekam wawancara, namun tetap mencatat poin-poin penting yang disampaikan oleh kedua nara sumber pada kolom yang tersedia pada pedoman wawancara. Dokumentasi juga dilakukan dengan menggunakan kamera sebagai bukti bahwa wawancara benar-benar dilaksanakan, sehingga dokumentasi tersebut dapat

meningkatkan kredibilitas hasil wawancara yang diperoleh. Terakhir, penentuan jadwal wawancara telah dilaksanakan satu minggu sebelum wawancara berlangsung. Berikut merupakan jadwal wawancara yang telah disepakati oleh nara sumber dan peneliti :

Tabel 3.1

Jadwal Wawancara Dengan Nara Sumber

Hari, Tanggal	Waktu	Tempat	Nara Sumber	Jabatan dalam Perusahaan
Selasa, 21 Februari 2017	14.30-16.00	Kantor Pusat Bank Bukopin	Bapak Desmond Fernanda	<i>Senior Manager Anti-fraud</i>
Jumat, 24 Februari 2017	14.00-15.00	Kantor Pusat Bank Bukopin	Bapak Teguh Budiman	<i>Fraud Investigator</i>

Sumber Data : Hasil percakapan melalui telepon dan *e-mail* dengan nara sumber .

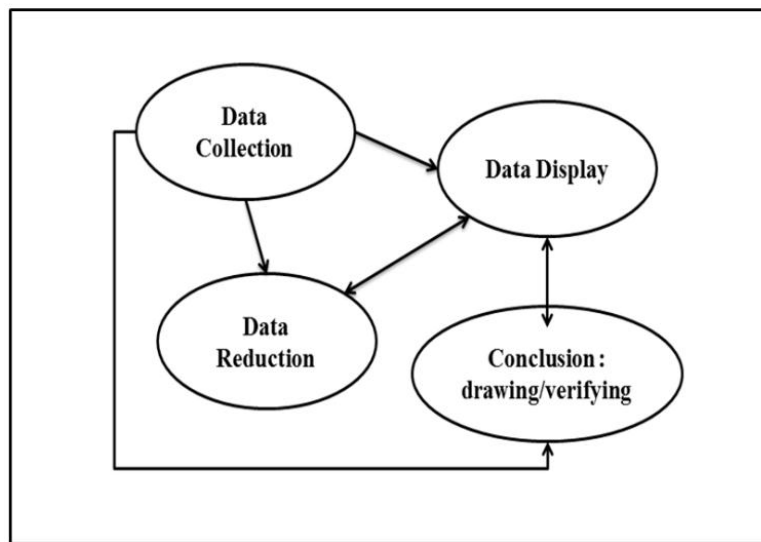
3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data tidak hanya dilakukan setelah data diperoleh. Analisis data pada penelitian kualitatif dilakukan sebelum memasuki lapangan, selama berada di lapangan, dan setelah selesai di lapangan (Nasution, 1988). Penulis melakukan analisis terhadap hasil studi penelitian terdahulu untuk menentukan fokus penelitian, meskipun fokus penelitian dapat berkembang atau justru berubah secara total setelah penulis memasuki lapangan (Sugiyono, 2011).

Penulis mengadaptasi Model Miles dan Huberman dalam menganalisis data yang diperoleh selama berada di lapangan. Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2011) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif

dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai data bersifat jenuh. Tahap analisis data berdasarkan Model Miles dan Huberman terdiri atas *data reduction*, *data display*, serta *conclusion*. Dibawah ini merupakan komponen dalam analisis data (*interactive model*) :

Gambar 3.1
Model Penelitian Kualitatif menurut Miles dan Huberman (1984)



Sumber : Sugiyono (2011)

Setelah peneliti memperoleh data melalui tahap wawancara, data yang diperoleh direduksi terlebih dahulu untuk memudahkan peneliti dalam memilih data-data yang akan digunakan dalam tahap analisis data. Tahap reduksi data dilakukan untuk merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema serta pola analisis data. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti dalam mencapai tujuan penelitian (Sugiyono, 2011).

Data yang telah direduksi kemudian memasuki tahap penyajian data (*data display*). Mengutip pernyataan Miles dan Huberman (1984) mengenai penyajian data kualitatif bahwa :

“The most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text.”

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa teks yang bersifat naratif merupakan metode yang paling sering digunakan dalam menyajikan data pada penelitian kualitatif. Meskipun demikian, penyajian data dengan menggunakan uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, maupun tabel tetap digunakan dalam penelitian ini. Sedangkan tahap terakhir dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.

3.6 Uji Kredibilitas Data

Pengujian kredibilitas yang dilakukan pada penelitian ini terdiri atas beberapa metode yaitu perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi sumber, serta melaksanakan *member check*.

3.6.1 Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dilaksanakan untuk meningkatkan kredibilitas hasil wawancara yang diperoleh. Sebagaimana tertera dalam jadwal wawancara yang telah disepakati oleh nara sumber dan peneliti, wawancara dilaksanakan selama dua kali dengan nara sumber dan waktu yang berbeda. Perpanjangan pengamatan dilakukan untuk membuktikan bahwa hasil wawancara yang diberikan dari kedua nara sumber

adalah sama dan tidak berubah. Selain itu, perpanjangan pengamatan juga memberikan kemudahan untuk membangun *rapport* atau hubungan kepercayaan dan emosional dengan nara sumber kedua. Hal ini dikarenakan sebelumnya peneliti telah berkunjung ke objek penelitian dan melakukan wawancara dengan nara sumber pertama, sehingga nara sumber kedua lebih mudah untuk menyampaikan informasi dalam kondisi yang wajar. Terakhir, perpanjangan penelitian dilakukan untuk memberikan waktu bagi peneliti dalam memutuskan apakah fokus penelitian akan diperluas atau justru dipersempit.

3.6.2 Meningkatkan Ketekunan

Peningkatan ketekunan dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa data yang disajikan dalam laporan pengamatan disusun sesuai dengan rangkaian peristiwa yang sesungguhnya terjadi. Peningkatan ketekunan merupakan salah satu metode yang digunakan untuk memeriksa benar atau salahnya data yang diperoleh dari hasil wawancara. Hal ini dapat dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan referensi lainnya, seperti dalam penelitian ini peneliti membandingkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan peraturan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia serta keterangan dalam *annual report* perseroan. Dengan demikian, peneliti dapat menarik kesimpulan apakah perusahaan telah menjalankan strategi *anti-fraud* nya dengan baik dan benar.

3.6.3 Menggunakan Bahan Referensi

Untuk memastikan bahwa wawancara benar-benar dilaksanakan, maka peneliti mengajukan bukti berupa rekaman hasil wawancara beserta dengan foto bersama dengan kedua nara sumber. Dengan adanya bukti hasil wawancara, maka hasil yang diperoleh dapat lebih dipercaya.

3.6.4 Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber merupakan teknik yang digunakan untuk melakukan konfirmasi terkait dengan keterangan yang diberikan oleh nara sumber sebelumnya. Peneliti memilih untuk memperoleh sumber data hanya dari dua informan dengan justifikasi bahwa kedua nara sumber merupakan pihak yang paling mengetahui implementasi strategi *anti-fraud* pada Bank Bukopin. Selain itu, kedua nara sumber berada pada suatu tim kecil yang hanya terdiri atas satu *senior manager* serta sejumlah *fraud investigator*, sehingga data dapat dikatakan jenuh ketika peneliti melakukan wawancara dengan nara sumber kedua. Oleh sebab itu, sumber lain yang digunakan oleh peneliti dalam tahap triangulasi sumber adalah informasi dari internet atau data sekunder seperti *annual report*. Dengan demikian, peneliti dapat mengetahui apakah kedua nara sumber berbicara sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan atau tidak.

3.6.5 Mengadakan Member-Check

Member check merupakan proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan dari *member check* tidak lain adalah untuk mengetahui

seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan yang diberikan oleh pemberi data, atau dalam penelitian ini adalah nara sumber. Data yang diperoleh dari hasil wawancara diringkas menjadi sebuah laporan yang berbentuk naratif dan dikirimkan oleh peneliti via *e-mail* untuk dilakukan pemeriksaan dan validasi. Setelah melalui dua kali tahap revisi, nara sumber memberikan persetujuan dan hasil wawancara telah divalidasi. Revisi yang diberikan hanya sekedar kesalahan pada nama divisi, jabatan, serta tahun diberlakukannya sejumlah program *anti-fraud*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Sekilas Tentang Bank Bukopin

4.1.1 Sejarah Perseroan

Keberadaan suatu industri perbankan sebagai penyedia jasa keuangan memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat. Sebagai badan usaha yang berfungsi sebagai penghimpun serta penyalur dana masyarakat, bank sebagai *financial intermediary* merupakan salah satu industri yang mampu menyokong pertumbuhan ekonomi nasional. Hal yang sama berlaku untuk badan usaha koperasi yang turut serta berperan sebagai penggerak dalam ekonomi rakyat dalam mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur sebagaimana dinyatakan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992. Berangkat sebagai sebuah koperasi yang berlandaskan pada asas kekeluargaan, Bank Bukopin merupakan badan usaha yang kemudian berkembang menjadi sebuah lembaga keuangan yang bertugas untuk menjaga stabilitas nilai uang, mendorong kegiatan ekonomi, memperluas lapangan kerja, dan di satu sisi tetap menjalankan upaya dalam memperoleh keuntungan sebesar-besarnya (*maximum profit*).

PT Bank Bukopin Tbk. (selanjutnya disebut dengan Bank Bukopin atau perseroan) didirikan pada tanggal 10 Juli 1970. Perseroan pada mulanya didirikan sebagai badan hukum koperasi dengan nama Bank Umum Koperasi Indonesia

(Bukopin). Di tahun 1989, terjadi perubahan nama dari Bukopin menjadi Bank Bukopin serta penerbitan obligasi yang pertama. Status hukum Bank Bukopin kemudian berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Bank Bukopin pada tahun 1993. Satu dekade setelah perubahan status badan hukum, perseroan memutuskan untuk menerbitkan obligasi untuk yang kedua kalinya sebagai salah satu upaya dalam memperoleh sumber pendanaan dari investor, dilanjutkan dengan pelaksanaan *Initial Public Offering* (IPO) di tahun 2006 sehingga status badan hukum perseroan berubah menjadi PT Bank Bukopin Tbk.

Keputusan perseroan untuk melaksanakan IPO dan menerbitkan sejumlah obligasi menjadi salah satu indikator bahwa perseroan siap untuk memperluas bisnisnya dalam skala yang lebih besar. Bersamaan dengan hal tersebut, Bank Bukopin kemudian melakukan akuisisi saham milik PT Bank Syariah Bukopin (sebelumnya bernama PT Persyarikatan Indonesia) sebesar 24,73% dan saham PT Bukopin Finance (sebelumnya bernama PT Indo Trans Buana Multifinance). Di tahun 2009, terjadi *spin-off* unit usaha Syariah yang mengakibatkan bertambahnya kepemilikan saham perseroan pada PT Bank Syariah Bukopin menjadi 65,4% dan terus meningkat dari tahun 2006 hingga 2015. Akuisisi yang dilakukan oleh Bank Bukopin pada PT Bank Syariah Bukopin telah membawa perseroan pada presentase akhir kepemilikan sebesar 89,07%.

Bank Bukopin juga melaksanakan Penawaran Umum Terbatas (PUT) sebagai salah satu proses dalam memperoleh tambahan modal dari investor. PUT

dilaksanakan pada tiga periode yang berbeda yaitu pada tahun 2009, 2011, dan 2013. Hingga akhir tahun 2015, empat pemegang saham utama pada perseroan adalah PT Bosowa Corporindo (30%), Koperasi Pegawai Bulog Seluruh Indonesia (18,09%), Negara Republik Indonesia (11,43%), serta Publik (40,48%).

4.1.2 Bidang Usaha Perseroan

Sejak awal Bank Bukopin didirikan, perseroan memfokuskan kegiatan operasionalnya pada segmen Usaha, Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi (UMKMK), dimana segmen UMKMK merupakan salah satu penggerak utama pertumbuhan ekonomi nasional. Seiring dengan bertambahnya modal yang dimiliki oleh perseroan, Bank Bukopin terus berkembang menjadi salah satu bank yang masuk ke dalam kategori menengah di Indonesia dari sisi aset. Berdasarkan Laporan Tahunan Bank Bukopin 2015, tercatat bahwa aset yang dimiliki oleh perseroan hingga akhir tahun 2015 mencapai Rp94,37 triliun. Atas dasar tersebut, perseroan memutuskan untuk memperluas segmen bisnisnya pada bidang komersial dan konsumen sebagai salah satu upaya dalam melayani dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks.

Kegiatan operasional perseroan didukung oleh sejumlah aspek yang terdiri atas sistem pengelolaan dana, keandalan teknologi informasi, kompetensi sumber daya manusia serta praktik tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Landasan inilah yang menjadi fondasi utama bagi Bank Bukopin agar dapat terus berkembang dan mampu menempatkan diri sebagai bank yang kredibel,

sebagaimana dinyatakan dalam Laporan Tahunan 2015. Dalam menjamin terpenuhinya layanan perbankan yang komprehensif kepada nasabah, Bank Bukopin menggunakan skala prioritas sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan oleh perseroan. Strategi tersebut juga dilaksanakan untuk memastikan bahwa nasabah memperoleh pelayanan dengan standar yang tinggi pada setiap produk yang ditawarkan oleh Bank Bukopin.

Hingga saat ini, Bank Bukopin memiliki jaringan operasional dengan jumlah lebih dari 432 outlet yang tersebar di 23 provinsi di seluruh Indonesia, dimana setiap outlet terhubung secara *real-time online*. Bank Bukopin juga telah membangun jaringan *micro-banking* bernama “*Swamitra*” yang saat ini berjumlah 605 outlet sebagai wujud program kemitraan dengan koperasi dan perseroan. Untuk mempermudah transaksi yang dilakukan nasabah, Bank Bukopin telah memiliki 766 ATM Bukopin yang terhubung dengan lebih dari 30.000 ATM pada jaringan nasional, jaringan Plus, hingga Visa Internasional di seluruh dunia. Bank Bukopin juga menjalin kerja sama dengan bank-bank dan lembaga lain agar pemegang Kartu Bukopin dapat melakukan aktivitas perbankan hampir di seluruh ATM bank di Indonesia, termasuk di dalamnya ATM pada jaringan ATM Plus, ATM Bersama, dan ATM BCA Prima.

Hasil pemeringkatan yang diperoleh Bank Bukopin dari PT Pemeringkat Efek Indonesia (Peindo) menunjukkan peringkat idA+ (Single A+; *Stable Outlook*) yang mengindikasikan bahwa perseroan mampu memenuhi komitmen atas utang jangka

panjangnya dengan baik. Dengan 6.378 karyawan (per 31 Desember 2015) serta kantor layanan yang terdiri atas 41 kantor cabang, 129 Kantor Cabang Pembantu, 152 Kantor Kas, 75 Kantor Fungsional, dan 35 *Payment Point*, Bank Bukopin terus berupaya untuk menjadi perusahaan yang terkemuka dalam memberikan jasa keuangan yang terintegrasi sebagaimana dinyatakan dalam visi perusahaan.

Bank Bukopin memiliki dua anak perusahaan yang terdiri atas PT Bank Syariah Bukopin dan PT Bukopin Finance, dimana hasil usaha kedua anak perusahaan dikonsolidasikan ke dalam Laporan Keuangan Bank Bukopin. PT Bukopin Finance merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembiayaan sewa guna usaha dan *multifinance* dan didirikan pada tanggal 11 Maret 1983. Sedangkan Bank Syariah Bukopin didirikan pada tanggal 29 Juli 1990 dan bergerak di bidang perbankan berbasis syariah.

4.1.3 Visi dan Misi

Bank Bukopin telah menetapkan visi dan misi yang dijadikan sebagai kiblat dalam pengembangan usaha. Visi dan misi Bank Bukopin ditetapkan melalui SK Dewan Komisaris No.SKEP/001/D.KOM/VII/2013 tentang Penyempurnaan Visi dan Misi PT Bank Bukopin Tbk., tertanggal 09 Juli 2013 dan SK Direksi No.SKEP/634/DIR/VII/2013 tanggal 10 Juli 2013. Visi dan misi Bank Bukopin adalah sebagai berikut :

1. Visi : Menjadi perusahaan yang terkemuka dalam pelayanan jasa keuangan yang terintegrasi.

2. Misi :

- Memberikan solusi jasa keuangan yang unggul dan komprehensif yang memenuhi kebutuhan nasabah dalam dunia usaha, individu dan keluarga.
- Berperan aktif dalam mengembangkan usaha menengah, kecil dan mikro yang berdaya saing.
- Membangun keterlibatan (*engagement*) karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.
- Meningkatkan nilai tambah investasi bagi pemegang saham melalui pengelolaan usaha yang *prudent*.

Makna Visi dan Misi Bank Bukopin dijelaskan dalam penjabaran berikut :

Tabel 4.1

Penjabaran Visi dan Misi Perseroan

Visi	
“Menjadi perusahaan yang terkemuka...”	Bank Bukopin ingin menjadi lembaga keuangan penyedia jasa keuangan yang terkemuka. Makna dari “terkemuka” adalah menjadi penyedia jasa keuangan yang terpandang dan diperhitungkan dalam industri keuangan nasional, dimana hal ini dapat tercermin dari besarnya laba yang diperoleh serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah.

Visi	
“...dalam pelayanan jasa keuangan yang terintegrasi.”	Bank Bukopin akan menyediakan solusi yang terintegrasi yang dapat menjawab berbagai macam kebutuhan nasabah terhadap jasa keuangan. Makna “Integrasi” memiliki arti bahwa solusi yang diberikan memiliki keterkaitan dan kompatibel satu sama lain. Dengan demikian, nasabah akan merasa dimudahkan dalam menggunakan berbagai produk Bank Bukopin dalam memenuhi kebutuhannya.
Misi	
“Berperan aktif dalam mengembangkan usaha menengah, kecil, dan mikro yang berdaya saing.”	Bank Bukopin berkontribusi secara aktif dalam mengembangkan UMKM yang bertujuan untuk menghasilkan UMKM dengan daya saing yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari jumlah akun UMKM yang dimiliki, rasio portofolio kredit yang dialokasikan untuk UMKM, serta pangsa pasar UMKM yang diraih oleh perusahaan.
“Membangun keterlibatan karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.”	Bank Bukopin ingin membangun <i>employee engagement</i> yang mencakup peningkatan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. “Kesejahteraan” memiliki makna bahwa Bank Bukopin ingin mengembangkan karyawan yang memiliki produktivitas dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan serta mau bekerja keras demi kemajuan perusahaan. Sedangkan produktivitas merupakan hasil dari <i>employee engagement</i> dimana

	karyawan akan menjadi produktif dalam bekerja yang akan terlihat dari laba per karyawan.
“Meningkatkan nilai tambah investasi bagi pemegang saham melalui pengelolaan usaha yang <i>prudent</i> ”	Bank Bukopin akan selalu berupaya untuk meningkatkan nilai tambah investasi bagi pemegang saham dengan memastikan bahwa pengelolaan usaha berjalan secara <i>prudent</i> . Nilai tambah investasi memiliki makna bahwa Bank Bukopin selalu mengingat bahwa pengelolaan usaha yang dilakukan harus memberikan <i>return</i> yang kompetitif terhadap investasi yang dilakukan oleh para pemegang saham. Hal ini dapat tercermin dari tingginya ROE Bank Bukopin. Sedangkan <i>prudent</i> memiliki makna bahwa seluruh pengelolaan usaha yang dilakukan Bank Bukopin akan selalu berpegang pada prinsip kehati-hatian dan akuntabilitas yang dapat dilihat dari NPL, LCR, CAR, serta peringkat GCG perseroan.

Sumber : Laporan Tahunan Bank Bukopin 2015

4.1.4 Tujuan dan Strategi Perusahaan

Pada dasarnya, setiap bank memiliki fungsi yang sama sebagai lembaga keuangan meskipun tujuan yang hendak dicapai berbeda-beda. Dalam hal ini, Bank Bukopin didirikan dengan tujuan untuk menjadi bank kelas menengah yang unggul. Oleh sebab itu, perseroan menyusun strategi utama dalam mencapai tujuannya yang terdiri atas :

1. Meningkatkan Komposisi Bisnis Ritel (Mikro, UKM dan Konsumer)
2. Fokus pada Bisnis Unggulan
3. Penguatan *Strategic Partnership, Value Chain dan Cross Selling*
4. Penghimpunan dana murah dan *Fee Based Income* melalui *customer base* dan perbankan transaksional
5. Peningkatan layanan dan proses bisnis produk unggulan
6. Peningkatan kualitas aset produktif dengan fokus bisnis dan sistem yang intensif
7. Memperkuat permodalan
8. Peningkatan efektivitas pelayanan dan *supporting*
9. Pengembangan teknologi dan sistem informasi yang cepat dan handal
10. Peningkatan kompetensi dan pengelolaan SDM yang kompetitif
11. Peningkatan *risk awareness* dan pengendalian internal

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, Bank Bukopin juga menetapkan strategi pertumbuhan agar menjadi lembaga keuangan terkemuka dengan pelayanan keuangan yang terintegrasi. Strategi pertumbuhan yang dilaksanakan oleh Bank Bukopin adalah sebagai berikut :

1. Memperkuat struktur permodalan
2. Fokus pada segmen Retail
3. Memperkuat Bisnis Pendapatan non-bunga
4. Meningkatkan Sistem Teknologi Informasi

5. Meningkatkan Aspek Manajemen Risiko dan Kepatuhan

4.1.5 Budaya Perusahaan

Qubein (1999) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai visi perusahaan yang mencerminkan masa depan yang diinginkan oleh perusahaan, dimana kondisi tersebut didukung oleh nilai-nilai yang konsisten dengan tujuan perusahaan. Hal yang sama dinyatakan oleh Greenberg dan Baron (1997) bahwa budaya perusahaan merupakan sebuah kerangka kognitif yang terdiri atas sikap, nilai, norma perilaku, dan juga harapan perusahaan. Sedangkan menurut Ahmed et al. (1999), budaya perusahaan adalah sebuah pola pengaturan material atau perilaku yang diadopsi oleh perusahaan sebagai salah satu cara yang diterima dalam menyelesaikan masalah.

Dalam membentuk budaya perusahaan, Bank Bukopin berupaya untuk menanamkan nilai-nilai perusahaan dimulai sejak awal pegawai memasuki lingkungan perseroan. Nilai-nilai yang berusaha untuk ditanamkan adalah *Professionalism, Respect Others, Integrity, Dedicated to Customer*, dan *Excellence* yang disingkat menjadi PRIDE. PRIDE merupakan nilai-nilai yang ditanamkan dengan harapan nilai-nilai tersebut dapat tercermin dalam perilaku sehari-hari guna tercapainya cita-cita dan tujuan Bank Bukopin. Makna dari setiap nilai PRIDE adalah sebagai berikut :

1. ***Professionalism***, yaitu menguasai tugas dan bertanggung jawab untuk memberikan hasil terbaik dengan dua perilaku utama yaitu kompeten dan bertanggung jawab.

2. ***Respect others***, yaitu menghargai peran dan kontribusi setiap individu, saling membantu serta peduli lingkungan untuk menghasilkan sinergi positif. Perilaku utama yang mencerminkan nilai menghargai sesama adalah peduli, bekerja sama, ramah, santun, dan komunikatif.
3. ***Integrity***, yaitu memiliki, menjunjung tinggi dan menjalankan nilai-nilai kejujuran, ketulusan, kedisiplinan, serta komitmen untuk membangun kepercayaan. Perilaku utama yang mencerminkan nilai integritas adalah jujur, tulus, disiplin, serta komitmen.
4. ***Dedicated to Customer***, yaitu mengutamakan pelayanan dan kepuasan nasabah baik internal maupun eksternal. Perilaku utama yang mencerminkan nilai dedikasi kepada nasabah adalah orientasi pada kecepatan, kemudahan, kenyamanan serta proaktif dan responsif.
5. ***Excellence***, yaitu melakukan perbaikan secara terus-menerus untuk meningkatkan nilai tambah dan selalu menjadi yang terbaik. Perilaku utama yang mencerminkan nilai keunggulan adalah sifat inovatif, kreatif, serta berorientasi pada nilai tambah dan hasil terbaik.

4.2 Hasil Wawancara

4.2.1 Nara Sumber Penelitian

Nara sumber pertama pada penelitian ini adalah Bapak Desmond Fernanda yang menjabat sebagai *Senior Officer Anti Fraud* pada Bank Bukopin. Beliau memulai karirnya di Bank Bukopin sejak tahun 2010 sebagai *Officer Development*

Program (ODP) dan sebelumnya ditempatkan di Divisi Audit Internal hingga saat ini menjadi *team leader* di Bagian *Anti-Fraud*. Pemilihan Bapak Desmond sebagai salah satu nara sumber penelitian didasari oleh pertimbangan bahwa nara sumber mampu memberikan informasi yang mendalam mengenai strategi *anti-fraud* yang telah, sedang, atau akan diimplementasikan oleh perusahaan. Disamping itu, pemilihan Bapak Desmond sebagai nara sumber juga didasari oleh pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki selama tujuh tahun bekerja di Bank Bukopin, dimana beliau juga merupakan salah satu *pioneer* dalam membentuk *Whistleblowing System* Bank Bukopin. Pengalaman yang beliau miliki di Divisi Audit Internal maupun Bagian *Anti-Fraud* dianggap telah memenuhi syarat sebagai nara sumber yang mengetahui situasi yang sesungguhnya terjadi pada Bank Bukopin, sehingga informasi dapat diperoleh secara maksimal.

Nara sumber kedua pada penelitian ini adalah Bapak Teguh Budiman yang menjabat sebagai salah satu *Fraud Investigator* pada Bagian *Anti-fraud* Bank Bukopin. Beliau memulai jejak karirnya di Bank Bukopin sejak tahun 2007 di bagian operasional dan sebelumnya menjabat sebagai *Operational Manager* di Kantor Cabang Pontianak dan Tegal. Di tahun 2011, Bapak Teguh berpindah dari fungsi operasional ke Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) selama dua tahun sebelum akhirnya ditugaskan ke Bagian *Anti-fraud* hingga tahun 2016. Pemilihan Bapak Teguh sebagai nara sumber penelitian didasari oleh pertimbangan bahwa nara sumber merupakan pihak yang mengetahui secara mendalam tentang strategi *anti-fraud* yang

telah, sedang, maupun akan diimplementasikan oleh perusahaan. Disamping itu, pengalaman yang dimiliki Bapak Teguh selama hampir lebih dari sepuluh tahun di Bank Bukopin baik pada kantor cabang maupun kantor pusat dianggap telah memenuhi syarat untuk menjadi informan yang mampu memberikan keterangan terkait dengan situasi yang sesungguhnya terjadi pada perusahaan. Dengan adanya pengalaman Bapak Teguh di Kantor Cabang Bank Bukopin, informasi yang diberikan tidak hanya terfokus pada aktivitas yang dilaksanakan pada kantor pusat namun juga pada kantor cabang.

Sebelum wawancara dilaksanakan, peneliti telah menyusun daftar pertanyaan wawancara yang berkaitan dengan topik penelitian. Daftar pertanyaan ini telah dikirimkan kepada nara sumber satu hari sebelum wawancara dilaksanakan untuk memberikan gambaran kepada nara sumber mengenai pertanyaan yang akan diajukan pada saat wawancara berlangsung. Namun, seiring dengan berjalannya wawancara, terdapat sejumlah pertanyaan yang tidak diajukan dikarenakan nara sumber telah memberikan jawaban yang rinci dan mencakup beberapa aspek sekaligus. Dengan demikian, pertanyaan yang diajukan dalam wawancara dapat dikurangi maupun ditambah seiring dengan berkembangnya pembahasan terkait dengan implementasi strategi *anti-fraud* pada Bank Bukopin. Peneliti juga tidak memberikan batasan kepada nara sumber dalam memberikan jawaban, dikarenakan setiap pernyataan, keterangan, opini, maupun argumentasi yang diajukan oleh nara sumber merupakan sumber utama dalam melakukan analisis dan justifikasi pada penelitian.

4.2.2 Pemisahan *Job-description* antara Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) dengan Bagian *Anti-fraud*

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor : 1/6/PBI/1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum, Gubernur Bank Indonesia menimbang dalam poin (b) bahwa dalam rangka menjaga dan mengamankan kegiatan usaha Bank, diperlukan adanya pelaksanaan fungsi audit intern bank yang efektif. Bank wajib untuk melaksanakan ketiga poin di bawah sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 9 :

- a. Menyusun Piagam Audit Intern (*Internal Audit Charter*)
- b. Membentuk Satuan Kerja Audit Internal (SKAI)
- c. Menyusun panduan audit intern

Bank Bukopin telah melaksanakan ketiga poin diatas sebagaimana dinyatakan dalam Laporan Tahunan Bank Bukopin 2015. Untuk poin (a), per tanggal 31 Desember 2015, perseroan telah memiliki Kelengkapan Tata Kelola (*GCG Manual*) yang salah satunya terdiri atas Piagam Audit Internal. Untuk poin (b), Bank Bukopin memiliki Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) yang merupakan fungsi independen pada perseroan dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit. Kepala SKAI diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama dengan persetujuan Dewan Komisaris sesuai dengan ketentuan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB). Untuk poin (c), Bank

Bukopin telah melaksanakan program kerja yang berlandaskan pada Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan SKAI yang telah disetujui oleh Direktur Utama dan Dewan Komisaris. Rencana Kerja dan Anggaran SKAI disusun dengan memperhitungkan Rencana Bisnis Bank serta evaluasi atas risiko yang melekat (*inherent risk*) pada rencana bisnis tersebut serta ketersediaan sumber daya SKAI.

Pemisahan antara Unit SKAI dengan Bagian *Anti-fraud* diberlakukan kepada seluruh bank umum yang ada di Indonesia sebagaimana diatur dalam SPFAIB dan Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011. Pada perusahaan non-bank, seringkali Unit Audit Internal sudah mencakup Bagian *Anti-fraud*, sehingga tidak terdapat pemisahan *job-description* antara kedua unit tersebut. Berdasarkan penjelasan dari Bapak Teguh, beliau menegaskan bahwa secara kasat mata memang tidak terlihat perbedaan yang signifikan antara Unit Audit Internal pada industri perbankan (selanjutnya disebut dengan SKAI) dengan Bagian *Anti-fraud*, dimana hal ini menjadi suatu hal yang wajar bagi seseorang yang belum mengetahui struktur organisasi dalam industri perbankan secara keseluruhan. Seringkali terjadi kesalahan persepsi bahwa SKAI dengan Bagian *Anti-fraud* memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama. Pada kenyataannya, SKAI dengan Bagian *Anti-fraud* memiliki tanggung jawab yang berbeda. Dalam konteks audit, industri perbankan lebih mengenal istilah auditor. Sedangkan dalam konteks *anti-fraud* lebih sering digunakan istilah investigator.

SKAI lebih memfokuskan *job-description* nya pada fungsi *assurance*. Fungsi *assurance* yang dimaksud dalam konteks ini adalah memastikan bahwa pengendalian internal pada perseroan telah berjalan sebagaimana mestinya, mengevaluasi kinerja perusahaan serta memastikan bahwa strategi yang diimplementasikan telah sesuai dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam pelaksanaan proses audit, SKAI terlebih dahulu menyusun prosedur audit sebelum melaksanakan pemeriksaan di lapangan. Baik SKAI maupun Bagian *Anti-fraud* sama-sama menjalankan pemeriksaan atau investigasi. Namun, tugas yang dilakukan oleh SKAI telah dimulai sebelum suatu kasus *fraud* terungkap, dimana kasus tersebut akan menjadi sebuah temuan audit. Sedangkan Bagian *Anti-fraud* baru memulai tugasnya ketika ditemukan kasus *fraud*. Meskipun demikian, Bagian *Anti-fraud* tetap bertanggung jawab dalam mencegah tindakan *fraud* dengan cara menjalankan strategi *anti-fraud* yang telah ditetapkan, sehingga tanggung jawab yang diemban tidak hanya pada saat suatu kasus *fraud* terungkap.

Keberadaan SKAI dalam struktur organisasi industri perbankan merupakan salah satu unsur dari sistem pengendalian internal. SKAI berperan sebagai *third line of defense* yang memiliki tanggung jawab dalam menjaga dan mengamankan kegiatan usaha bank, dimana *first line* dan *second line of defense* merupakan tanggung jawab dari komponen unit bisnis dan manajemen risiko serta kepatuhan. SKAI membantu perseroan dalam mencapai visi dan misi melalui pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas pengendalian internal, *risk*

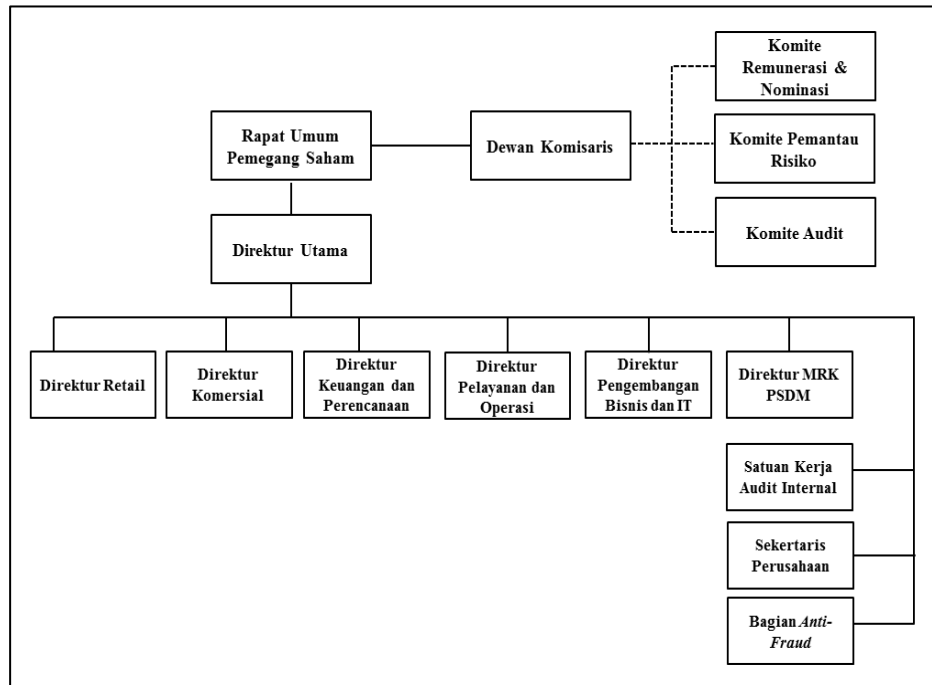
management serta *governance process*. Sebagaimana dinyatakan dalam SPFAIB

terkait dengan ruang lingkup SKAI :

“...Struktur pengendalian internal dibentuk dengan tujuan mengamankan harta kekayaan, meyakini akurasi dan kehandalan akuntansi, mengoptimalkan pemanfaatan sumber dana secara ekonomis dan efisien serta mendorong ditaatinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan. Dalam industri perbankan yang melibatkan dana dari masyarakat luas, ruang lingkup pengendalian internal bank juga meliputi aspek-aspek yang mampu menjamin keamanan dana yang disimpan oleh masyarakat dan pihak ketiga lainnya.”

Pemisahan antara SKAI dengan Bagian *Anti-fraud* telah dilaksanakan oleh Bank Bukopin sebagaimana terlihat pada struktur organisasi perseroan. SKAI dalam Bank Bukopin merupakan sebuah divisi, berbeda dengan Bagian *Anti-fraud* yang menurut Bapak Desmond lebih menyerupai sebuah tim kecil yang terdiri atas sejumlah *fraud investigator*. Meskipun SKAI dan Bagian *Anti-fraud* merupakan sebuah bagian yang terpisah, kedua unit tetap bertanggung jawab untuk saling berkoordinasi satu sama lain. Bagian *Anti-fraud* memang memiliki mekanisme *whistleblowing* sebagai media dalam melaporkan tindakan *fraud*, namun tidak menutup kemungkinan bahwa temuan *fraud* dapat diperoleh dari audit yang dilaksanakan oleh SKAI. Dibawah ini merupakan bagan struktur organisasi Bank Bukopin :

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Bank Bukopin



Sumber : Laporan Tahunan Bank Bukopin 2015

Merujuk pada struktur organisasi diatas, *Bagian Anti-fraud* bertanggung jawab secara langsung kepada direktur utama serta memiliki hubungan komunikasi dan pelaporan secara langsung kepada dewan komisaris. Hal ini sesuai dengan pernyataan pada Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi *Anti-Fraud* bagi Bank Umum bahwa :

“...Bank wajib membentuk unit atau fungsi yang bertugas menangani penerapan strategi anti-fraud dalam organisasi Bank. Pembentukan unit atau fungsi ini harus disertai dengan wewenang dan tanggung jawab yang jelas...”

Berlandaskan pada ketentuan tersebut, Bank Bukopin membentuk Bagian *Anti-fraud* yang secara khusus bertanggung jawab untuk mencegah serta menanggulangi kasus *fraud* pada perseroan. Bapak Teguh memberikan keterangan bahwa perseroan telah melakukan internalisasi terlebih dahulu ketika muncul kebijakan dari pihak eksternal, sehingga dapat dikatakan Bank Bukopin telah melakukan upaya antisipasi dalam melaksanakan kebijakan dari Bank Indonesia sebagai otoritas yang berwenang. Penetapan kebijakan tentang strategi *anti-fraud* yang didalamnya terkandung implementasi *Whistleblowing System* ditetapkan oleh Bank Indonesia per tanggal 9 Desember 2011. Sedangkan dalam Laporan Tahunan Bank Bukopin 2012 dinyatakan bahwa Bank Bukopin telah memberlakukan Pedoman *Whistleblowing System* per tanggal 29 September 2011 melalui Surat Keputusan No.579/DIR/IX/2011 kepada seluruh karyawan, direksi, maupun komisaris.

4.2.3 *Fraud* di mata perseroan

“Fraud is rarely seen. However, the symptoms of fraud are usually observed.” (Albrecht, 2005)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa *fraud* merupakan suatu hal yang tidak dapat langsung terlihat secara kasat mata, namun membutuhkan proses dalam menjalankan observasi yang dimulai dari gejala yang muncul. Ketika suatu kasus *fraud* terungkap, menjadi suatu peringatan bagi perusahaan bahwa terdapat kemungkinan kasus tersebut telah menyebar dalam skala yang lebih luas atau lebih

dalam sebagaimana dijelaskan dalam *fraud iceberg*. Hal yang sama disampaikan oleh Bapak Desmond terkait dengan tahap ketika suatu kasus *fraud* terungkap :

“Fraud bisa terjadi di tahun 2010, namun baru terungkap di tahun 2016. Anda bisa bayangkan berapa banyak keuntungan yang diambil oleh fraudster dalam jangka waktu enam tahun.”

Proses yang dijalankan oleh Bagian *Anti-fraud* bukan merupakan sebuah proses yang mudah. Ibarat bekerja dari hulu ke hilir, Bagian *Anti-fraud* bertugas untuk menginvestigasi seluruh proses *fraud* dari awal terjadinya kasus sampai pada tahap dimana kasus *fraud* benar-benar telah diselesaikan. Pekerjaan Bagian *Anti-fraud* tidak berhenti sampai pada tahap pemberian sanksi kepada pelaku tindakan *fraud*. Kasus *fraud* yang telah terjadi menjadi suatu pola yang dapat dilacak kembali guna membentuk strategi pencegahan *fraud* yang lebih efektif. Tahapan yang harus dilalui oleh Bagian *Anti-fraud* menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh Bagian *Anti-fraud* merupakan pekerjaan yang bersifat *continuity* dan tidak bisa semata-mata dihentikan ketika kasus *fraud* berhasil diselesaikan.

Ketika peneliti mengajukan pertanyaan yang berkaitan dengan kasus *fraud* yang pernah terjadi pada perusahaan, Bapak Desmond menyatakan bahwa beliau tidak dapat memberikan informasi berkaitan dengan hal tersebut. Bukan menjadi suatu hal yang mengejutkan bagi peneliti mengingat *fraud* merupakan topik yang cukup sensitif untuk dibahas bersama dengan perusahaan yang pernah mengalami kasus *fraud*. Peneliti telah menduga sebelumnya bahwa dalam rangka menjaga nama baik dan citra perusahaan, nara sumber tidak akan secara *gamblang* menyampaikan

kasus *fraud* yang pernah terjadi pada Bank Bukopin. Indikasi yang dapat ditemukan dalam proses wawancara ini adalah bagaimana cara nara sumber menjaga *tone* dalam menyampaikan informasi agar selalu terdengar positif.

Sebelum melaksanakan wawancara, peneliti telah terlebih dahulu melakukan pemeriksaan terhadap kasus *fraud* yang telah terjadi pada Bank Bukopin. Pada Laporan Tahunan 2015 dinyatakan bahwa terdapat 10 (sepuluh) kasus *fraud* yang terjadi dalam perseroan yang dilakukan oleh empat pegawai tetap dan 6 pegawai tidak tetap. Jumlah ini menurun dari tahun sebelumnya yaitu terdapat 13 kasus yang dilakukan oleh 11 pegawai tetap dan 2 pegawai tidak tetap.

Tabel 4.2
Jumlah kasus *fraud* yang terjadi pada tahun 2014 dan 2015

<i>Internal Fraud</i> dalam 1 tahun	Jumlah kasus yang dilakukan oleh :					
	Direksi		Pegawai Tetap		Pegawai Tidak Tetap	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Total <i>Fraud</i>	-	-	11	4	2	6
Telah diselesaikan	-	-	11	4	2	6
Dalam Proses Penyelesaian di Internal Bank	-	-	-	-	-	-
Belum diupayakan penyelesaian	-	-	-	-	-	-
Telah ditindaklanjuti melalui proses hukum	-	-	-	-	-	1

Sumber : Laporan Tahunan Bank Bukopin 2015

Keterangan mengenai jumlah dan status kasus *fraud* yang terjadi pada Bank Bukopin memang secara jelas disampaikan dalam laporan tahunan. Namun, informasi terkait dengan jenis tindakan *fraud*, indikasi munculnya *fraud*, serta jumlah kerugian yang harus ditanggung tidak dapat dilaporkan dalam laporan tahunan perseroan. Informasi tersebut hanya ditujukan kepada OJK selaku otoritas yang berwenang. Sebagaimana ditetapkan dalam Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP bahwa seluruh bank umum wajib untuk melaporkan setiap kejadian *fraud* yang diperkirakan berdampak negatif secara signifikan terhadap Bank dan/atau nasabah paling lambat 3 (tiga) hari kerja setelah bank mengetahui terjadinya *fraud*. Laporan tersebut wajib memuat nama pelaku, bentuk penyimpangan, tempat kejadian, informasi singkat mengenai modus serta indikasi kerugian.

Seluruh laporan yang diterima oleh OJK terkait dengan tindakan *fraud* yang terjadi pada bank umum akan dirangkum ke dalam Laporan Tahunan Perbankan yang disusun oleh Departemen Pengembangan dan Manajemen Krisis OJK RI. Meskipun bank telah memberikan keterangan yang lengkap terkait dengan kasus *fraud* yang terjadi, OJK tidak menjelaskan secara rinci mengenai kasus yang terjadi pada setiap bank. Informasi yang disampaikan kepada pengguna Laporan Tahunan Perbankan hanya sebatas rangkuman jumlah kerugian yang diakibatkan berdasarkan jenis kasus *fraud*, jumlah kasus yang terjadi berdasarkan kategori tertentu dalam satu tahun tanpa menyebutkan nama bank yang bersangkutan. Berikut merupakan salah satu laporan kerugian *fraud* yang dicantumkan dalam laporan tahunan perbankan OJK :

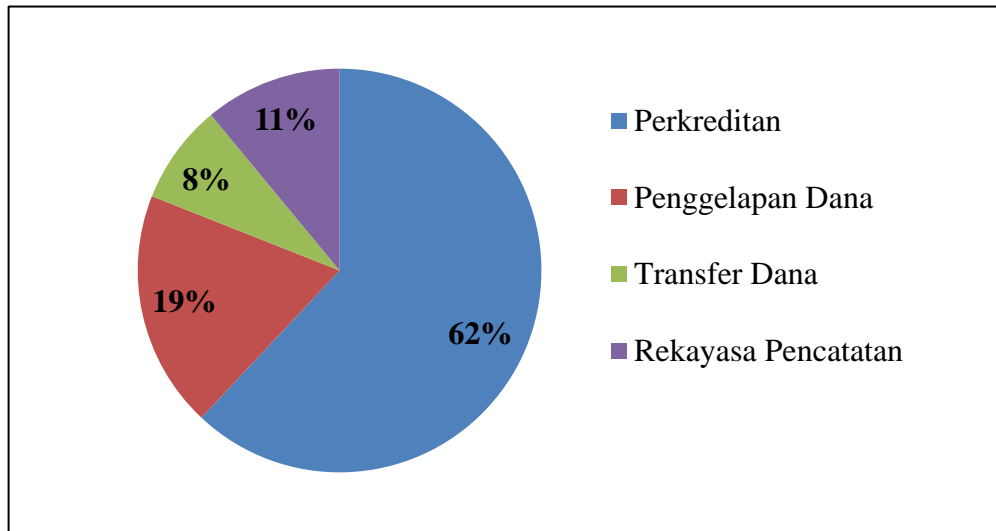
Tabel 4.3
Jenis dan Kerugian *Fraud*

Jenis <i>Fraud</i>	Jumlah Kerugian (Dalam Rp.)
Kecurangan	97.938.511.000
Manipulasi	103.148.651.000
Pemberian bunga deposito -	-
BI Checking -	-
Pelanggaran terkait Kredit	464.127.578.094
Pemalsuan	26.980.557.074
Penyalahgunaan Kartu Kredit	1.680.138.267
Pemotongan atau Permintaan uang insentif milik staf lain.	-
Penarikan tunai melalui Atm pada jaringan MEPS - Master Card	2.900.000.000
Pencurian informasi melalui hacking	3.295.945.000
Penyalahgunaan dana nasabah	154.176.500.000
Penyalahgunaan kewenangan	6.834.896.222.000
Penggelapan	6.220.322.782
Penyalahgunaan ATM dan PIN	6.251.511.584
TOTAL KERUGIAN	7.701.615.936.801

Sumber : Laporan Tahunan Perbankan tahun 2015, diterbitkan oleh OJK RI.

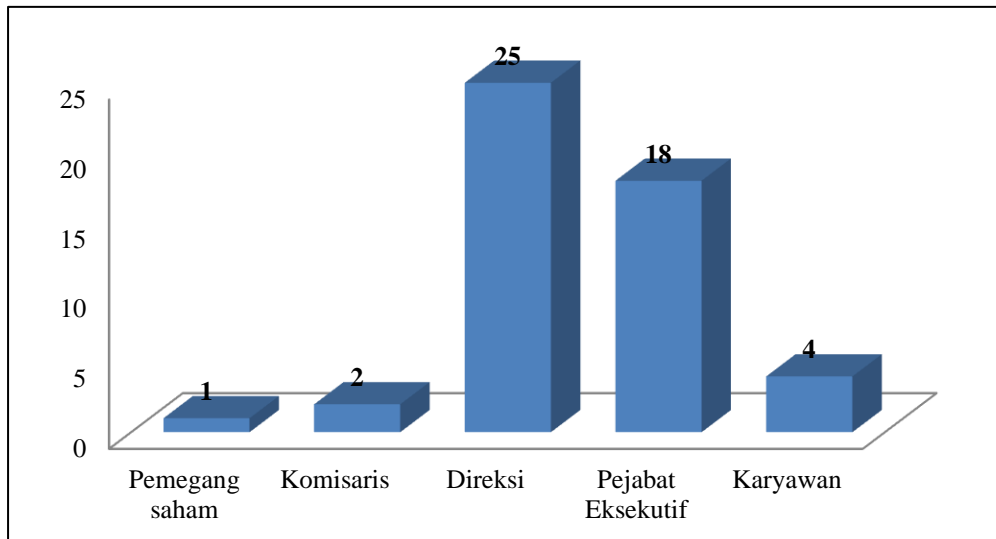
Jumlah kerugian yang dilaporkan menunjukkan tindakan *fraud* yang dilakukan oleh internal bank (antara lain *teller*, Pejabat Eksekutif, pegawai yang menangani kredit) maupun yang dilakukan secara bersama antara pihak internal dengan pihak eksternal (antara lain petugas appraisal). Sebaran jenis dugaan tindak pidana bank beserta dengan grafik pelaku *fraud* untuk periode 2015 yang dilaporkan oleh OJK adalah sebagai berikut :

Grafik 4.1
Sebaran Jenis Dugaan Tindak Pidana Bank Periode 2015



Sumber : Laporan Tahunan Perbankan tahun 2015, diterbitkan oleh OJK RI.

Grafik 4.2
Pelaku *fraud* yang diduga melakukan Tindak Pidana Bank periode 2015



Sumber : Laporan Tahunan Perbankan tahun 2015, diterbitkan oleh OJK RI.

Atas dasar tersebut, OJK sebagai pihak yang berwenang menekankan kepada seluruh bank untuk tidak hanya melakukan upaya pencegahan, namun juga mendeteksi, melakukan investigasi, serta memperbaiki sistem sebagai bagian dari strategi yang bersifat integral dalam mengendalikan dan meminimalisasi terjadinya *fraud*. OJK sebagai regulator hanya memberikan seperangkat aturan mengenai implementasi strategi *anti-fraud* yang wajib diterapkan oleh seluruh bank. Namun, implementasi strategi yang mencakup hal-hal yang berkaitan dengan prosedur, kebijakan, sistem, maupun mekanisme merupakan aspek-aspek yang murni dibentuk oleh perseroan. Oleh sebab itu, tidak dapat dikatakan bahwa seluruh bank memiliki strategi yang sejenis meskipun berlandaskan pada satu peraturan yang sama.

Kembali merujuk pada Laporan ACFE tahun 2016, ACFE menyatakan bahwa industri perbankan dan jasa keuangan (*Banking and Financial Service*) merupakan sektor industri yang cukup “rawan”. Arti dari “rawan” sendiri adalah industri dengan tingkat frekuensi terjadinya *fraud* yang cukup tinggi dibandingkan dengan sektor industri lain. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Teguh :

“Uang itu sifatnya panas. Mudah berpindah dari satu tangan ke tangan lainnya. Itulah sebabnya mengapa mengelola uang milik nasabah bukan pekerjaan yang mudah, karena risikonya tinggi.”

Sektor industri perbankan merupakan sebuah instansi yang didirikan atas dasar *trust* atau kepercayaan. Kepercayaan yang dimaksud dalam konteks ini adalah kepercayaan masyarakat atau nasabah. Ketika terjadi kasus *fraud* pada bank, maka

dampak yang harus ditanggung oleh perseroan tidak hanya sebatas pada kerugian material namun juga risiko reputasi.

“Risiko reputasi itu sebuah risiko yang tidak dapat digenggam, tidak bisa diukur pakai skala, serta impact atau imbasnya entah sampai kapan kita tidak akan pernah tahu. Risiko hukum, operasional, maupun kredit masih bisa lah, ditangani secara internal. Tapi kalau risiko reputasi? Itu yang sulit untuk dikembalikan seperti semula *once* kepercayaan dari nasabah sudah hilang.” Ungkap Bapak Desmond.

Dari ungkapan Bapak Desmond peneliti dapat merasakan bahwa kehilangan sebuah kepercayaan dari nasabah merupakan suatu hal yang sangat dikhawatirkan oleh perusahaan. Menjadi suatu kekhawatiran bagi Bank Bukopin apabila dampak dari *fraud* sedemikian luasnya hingga bank harus menghadapi situasi *rush money*, yaitu situasi dimana nasabah mengambil seluruh dana yang dimilikinya dengan justifikasi tidak ada lagi kepercayaan terhadap bank tersebut. Terkait dengan kemungkinan terjadinya *rush money*, Bapak Teguh justru mengutarakan pendapat yang berbeda. Beliau berargumen bahwa kemungkinan terjadinya *rush money* relatif kecil. Hal yang menjadi fokus utama bank ketika dihadapkan dengan kasus *fraud* adalah besarnya kerugian yang harus ditanggung.

“5% dari laba perusahaan itu habis untuk fraud dalam satu tahun. Saya nggak cuman bicara tentang fakta di Laporan ACFE atau jurnal penelitian yang sudah mbak baca. Ini sungguh terjadi di sektor perbankan di Indonesia, tidak terkecuali untuk Bukopin.”

Membentuk suatu mekanisme *anti-fraud* merupakan sebuah kewajiban yang memiliki tantangan. Meskipun demikian, tantangan terbesar bagi perusahaan tidak

terletak pada proses pembentukan mekanisme, melainkan proses penanggulangan kasus *fraud* yang terjadi. Kasus *fraud* yang telah terjadi tidak hanya menjadi tanggung jawab bagi Bagian *Anti-fraud* maupun SKAI. *Fraud* merupakan tanggung jawab bagi seluruh pegawai dalam perusahaan. Hal ini dapat ditunjukkan ketika terjadi kasus *fraud* pada Kantor Cabang Bank Bukopin dengan nilai kerugian yang cukup besar. Tim investigasi tidak hanya terfokus untuk memeriksa pelaku tindakan *fraud* namun juga supervisi dan rekan kerja *fraudster*. Interogasi terhadap supervisi dan rekan kerja *fraudster* akan dilaksanakan dengan justifikasi :

1. Mengapa anda sebagai sesama rekan kerja atau supervisi tidak mengetahui adanya tanda-tanda *fraud*?
2. Mengapa anda tidak segera melapor ketika mulai terlihat indikasi terjadinya *fraud*?
3. Apakah sebagai supervisi anda telah menjalankan strategi KYE (*Know Your Employee*) dengan baik?

Kasus yang terjadi pada Kantor Cabang Bank Bukopin menjadi sebuah pukulan bagi seluruh pegawai di kantor cabang bahwa *fraud* merupakan sebuah tanggung jawab yang dibebankan secara bersama. Pembelajaran dari kasus tersebut adalah bagaimana seharusnya *fraud* dapat dicegah dan tidak menyebar dalam skala yang lebih luas apabila pegawai mampu mendeteksi gejala *fraud* sejak dini. Meskipun demikian, tanggung jawab untuk meningkatkan *employee awareness*

mengenai budaya *anti-fraud* tetap menjadi tanggung jawab utama bagi Bagian *Anti-fraud* dalam menjalankan strategi *anti-fraud*.

Dalam skala besar maupun kecil, *fraud* merupakan tindakan yang tidak dapat dihindari. Perusahaan harus menerima kenyataan bahwa *fraud* akan tetap ada meskipun tingkat frekuensi terjadinya *fraud* dapat diminimalisir. Meskipun *fraud* memiliki konotasi yang negatif bagi perusahaan, saat ini justru *fraud* menjadi suatu hal yang memiliki *value added*. Kedua nara sumber mengemukakan bahwa makna dari *value added* dalam konteks ini adalah bagaimana cara perusahaan untuk mengungkapkan *fraud* yang terjadi dalam laporan tahunan sebagai tanggung jawab terhadap masyarakat atau nasabah. Pengungkapan yang dilakukan menunjukkan bahwa perusahaan mampu menyelidiki, mengungkapkan, dan menindaklanjuti kasus *fraud* yang terjadi sehingga nasabah tidak perlu khawatir untuk menyimpan dana yang mereka miliki pada instansi penyedia jasa keuangan.

4.2.4 Strategi *Anti-fraud* pada Bank Bukopin

Pada dasarnya, strategi *anti-fraud* yang diterapkan di seluruh Bank di Indonesia mengacu pada empat pilar yang tertera pada Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP. Penerapannya berupa sistem pengendalian *fraud* yang terdiri atas :

1. Pencegahan

Pilar pencegahan merupakan bagian dari sistem pengendalian *fraud* yang memuat langkah-langkah dalam rangka mengurangi potensi risiko terjadinya

fraud yang paling tidak mencakup *fraud awareness*, identifikasi kerawanan, dan *know your employee* (KYE).

2. Deteksi

Pilar deteksi merupakan bagian dari sistem pengendalian *fraud* yang memuat langkah-langkah dalam rangka mengidentifikasi dan menemukan *fraud* dalam kegiatan usaha Bank, yang mencakup paling tidak kebijakan dan mekanisme *whistleblowing*, *surprise audit*, dan *surveillance system*.

3. Investigasi, Pelaporan, dan Sanksi

Pilar investigasi, pelaporan dan sanksi merupakan bagian dari sistem pengendalian *fraud* yang paling tidak memuat langkah-langkah dalam rangka menggali informasi (investigasi), sistem pelaporan, serta pengenaan sanksi atas *fraud* dalam kegiatan usaha Bank.

4. Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut

Pilar pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut merupakan bagian dari sistem pengendalian *fraud* yang paling kurang memuat langkah-langkah dalam rangka memantau dan mengevaluasi *fraud*, serta mekanisme tindak lanjut.

Sesuai dengan keterangan yang diberikan oleh Bapak Desmond bahwa setiap bank diperbolehkan untuk menetapkan kebijakannya masing-masing terkait dengan implementasi strategi *anti-fraud*. Langkah-langkah dalam menjalankan strategi *anti-fraud* telah dilaksanakan oleh Bank Bukopin sebagaimana dinyatakan dalam *annual report* tahun 2015. Strategi *anti-fraud* yang telah dilaksanakan diantaranya adalah

campaign, pemberian materi *induction* terkait dengan *fraud*, sosialisasi secara langsung, *fraud risk assessment* serta *surprise audit*.

4.2.4.1 Campaign VS “Gerilya”

Campaign atau kampanye yang dilaksanakan oleh Bagian *Anti-fraud* merupakan kampanye rutin triwulan yang dilakukan dengan menggunakan media perusahaan yang terdiri atas *post master*, Portal Direktorat Manajemen Risiko, Kepatuhan dan Pengembangan SDM (DMRK), *video advertising* dan Surat Memorandum Elektronik (SME). Kampanye ini dilaksanakan sebagai media penyampaian informasi terkait dengan *anti-fraud* beserta tata cara melaporkan *fraud* melalui *whistleblowing system*. Sebagai salah satu dampak dari kemajuan teknologi, keberadaan media perusahaan mampu memberikan kemudahan bagi Tim *Anti-fraud* dalam menjalankan sosialisasi *anti-fraud* dari segi efisiensi biaya dan waktu.

Sebelum menjalankan sosialisasi *anti-fraud* dengan memanfaatkan media perusahaan, Bagian *Anti-fraud* lebih memfokuskan pada Strategi “Gerilya”. Strategi “Gerilya” yang dimaksud dalam konteks ini adalah kampanye yang dilakukan secara langsung oleh Bagian *Anti-fraud* kepada seluruh Kantor Cabang Bank Bukopin yang tersebar di seluruh wilayah di Indonesia. Strategi “Gerilya” ini jelas membutuhkan waktu dan biaya yang cukup besar. Persiapan kampanye harus dilakukan secara maksimal dan tim *anti-fraud* harus memastikan bahwa tujuan dalam mensosialisasikan *anti-fraud* dapat tercapai. Namun, seringkali tim *anti-fraud* menjumpai situasi yang tidak kondusif ketika hendak melaksanakan kampanye,

meskipun jadwal kampanye sudah disampaikan kepada setiap kantor cabang jauh sebelum dilaksanakannya kampanye. Oleh sebab itu, sering kali hasil dari Strategi “Gerilya” dapat dikatakan tidak sesuai dengan ekspektasi.

Meskipun demikian, bukan berarti penggunaan media perusahaan merupakan strategi yang paling efektif dalam melaksanakan kampanye. Menurut Bapak Teguh, Bagian *Anti-fraud* tetap harus memastikan bahwa konten yang disampaikan melalui media perusahaan disusun dengan tepat, padat, dan ringkas. Menjadi sebuah tantangan bagi tim *anti-fraud* ketika hendak menyusun sebuah konten yang padat dan ringkas namun banyak materi yang sesungguhnya harus disampaikan kepada pegawai.

“Materi yang ingin disampaikan terkait dengan anti-fraud itu sebetulnya banyak, tapi harus diringkas agar pegawai mau baca. Kenapa saya bilang begitu? Saya nggak ngerti ya...kenapa budaya baca orang Indonesia itu kurang sekali. Ketika kita kampanye melalui SME dan konten yang disampaikan lebih dari dua halaman, orang-orang itu nggak akan baca sampai selesai, padahal itu isinya peraturan atau kebijakan baru. Tapi kalau urusan gosip, tabloidnya dibaca sampai habis. Akhirnya informasi yang disampaikan menjadi tidak sempurna.” Ungkap Bapak Teguh.

Menjadi suatu hal yang menarik bagi peneliti ketika Bapak Teguh menyampaikan keluhannya mengenai kurangnya budaya membaca orang Indonesia. Bercermin dari pengalaman pribadi peneliti mengenai kebiasaan membaca, peneliti setuju bahwa kebiasaan membaca orang Indonesia terletak pada menarik atau tidaknya konten yang akan dibaca. Itulah sebabnya mengapa Bagian *Anti-fraud* harus mampu mendesain cara sosialisasi yang menarik agar informasi terkait dengan *anti-*

fraud dapat disampaikan secara maksimal. Salah satu terobosan baru yang akan dilaksanakan oleh Bagian *Anti-fraud* adalah menggunakan Aplikasi “*Anti-fraud Message*” berupa notifikasi berisi pesan singkat untuk mengingatkan pegawai mengenai budaya *anti-fraud* yang akan segera diluncurkan di tahun 2017.

4.2.4.2 Pemberian Materi *Induction* terkait dengan *Fraud*

Induction merupakan tahap awal yang harus dilalui oleh pegawai baru ketika mereka bergabung dalam perseroan. Dalam tahap ini, pegawai akan beradaptasi dengan lingkungan baru serta memahami secara keseluruhan mengenai kebijakan, peraturan, nilai-nilai yang diterapkan serta budaya perusahaan. Di tahun 2015, perseroan telah melaksanakan *induction* sebanyak empat kali yaitu *Training Induction I* dan II serta *Training Induction I* dan II Regional.

Bagi tim *anti-fraud*, *induction* merupakan waktu yang tepat untuk menyampaikan materi terkait dengan *fraud* dan media pengaduan *whistleblowing system*. Hal ini dikarenakan *induction* merupakan tahap awal yang dilakukan oleh perseroan untuk menciptakan pegawai dengan karakteristik yang sesuai nilai-nilai dan budaya perusahaan. Dalam konteks *anti-fraud*, nilai yang dimaksud adalah nilai-nilai integritas. Menjadi suatu keuntungan bagi Bagian *Anti-fraud* karena selain berupaya dalam membentuk suatu mekanisme *anti-fraud*, pembentukan budaya kesadaran dalam mengungkapkan tindakan *fraud* juga memiliki porsi yang tidak kalah penting. Seringkali Bagian *Anti-fraud* dihadapkan dengan situasi dimana muncul resistensi dari pegawai lama ketika muncul kebijakan baru terkait dengan

pengungkapan atas terjadinya kasus *fraud*. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh

Bapak Teguh bahwa :

“Minimal pegawai baru menularkan budaya “melapor” ke pegawai lama. Kecenderungannya kan kalau pegawai baru masuk ke perusahaan itu lebih mudah untuk nerima peraturan atau kebijakan baru. Kalau dari awal pegawai sudah dibentuk untuk terbiasa “melapor”, maka ke depannya akan lebih mudah bagi kami untuk mengendalikan fraud karena banyak laporan yang masuk.”

Terkait dengan budaya “melapor” yang disampaikan oleh Bapak Teguh, Bapak Desmond juga mengungkapkan hal yang sama bahwa dalam menjalankan strategi *anti-fraud* tetap dibutuhkan peran suatu budaya atau kebiasaan agar tujuan dapat tercapai. Penjelasan mengenai budaya “melapor” yang berusaha ditanamkan oleh Tim *Anti-fraud* akan dijelaskan pada bagian implementasi *whistleblowing system* pada Bank Bukopin.

4.2.4.3 Sosialisasi secara langsung dengan SKAI

Sebagaimana telah disinggung pada bagian sebelumnya bahwa Bagian *Anti-fraud* memiliki tanggung jawab untuk berkoordinasi dengan SKAI, mengingat kedua unit sama-sama melapor kepada Direktur Utama. Sosialisasi secara langsung yang dimaksud dalam konteks ini adalah penyampaian materi yang bertujuan untuk meningkatkan *employee awareness* akan potensi dan dampak *fraud* terhadap perseroan, serta mengingatkan kembali keberadaan media pengaduan *whistleblowing system*. Sosialisasi yang dilaksanakan oleh Bagian *Anti-fraud* maupun SKAI pada dasarnya mencakup materi yang sama. Sosialisasi biasanya dilakukan ketika divisi lain sedang mengadakan *training* atau acara-acara lainnya, dimana *Bagian Anti-fraud*

dan SKAI hadir sebagai pembicara. Khusus untuk SKAI, sosialisasi untuk meningkatkan *employee awareness* dapat dilakukan pada saat *audit on site*, berbeda dengan Bagian *Anti-fraud* yang sebelumnya melakukan sosialisasi dengan strategi “gerilya”.

4.2.4.4 *Fraud Risk Assessment*

“The cornerstone and heart of effective corporate governance, internal controls, anti-fraud programs, or fraud investigations is a thorough risk assessment.” (Singleton, 2010)

Sudah menjadi suatu hal yang lazim bagi perusahaan untuk melakukan penilaian risiko terhadap seluruh proses bisnis yang ada sebagai bentuk perbaikan pada pengendalian internal. Namun demikian, titik keberhasilan perbaikan pengendalian internal terletak pada kelengkapan, kecermatan, serta ketelitian dalam menilai risiko tersebut. Sebagaimana dinyatakan dalam *annual report* 2015, Bank Bukopin telah melaksanakan *Fraud Risk Assessment* yang telah memenuhi salah satu pilar dalam sistem pengendalian *fraud* yaitu pilar pencegahan.

Bank Bukopin lebih sering menggunakan istilah “Peta Risiko” dalam menilai kemungkinan terjadinya *fraud* pada seluruh proses bisnis yang ada pada perseroan. Bapak Desmond mengibaratkan peta risiko sebagai sebuah “pagar”, dimana “pagar” ini berfungsi untuk membatasi setiap proses bisnis dari hal-hal yang tidak sesuai dengan aturan hingga dapat dikategorikan sebagai *fraud* atau bahkan tindak pidana bank. Keberadaan “pagar” dalam setiap proses bisnis menjadi suatu peringatan bagi seluruh unit bisnis untuk dapat memahami indikasi atau gejala munculnya *fraud*.

“Pagar” inilah yang menjadi pembatas untuk menjaga wilayah-wilayah yang rentan akan tindakan *fraud*.

Pemetaan risiko yang dilakukan oleh Bagian *Anti-fraud* dimulai dengan tahap wawancara mendalam (*in depth interview*) kepada setiap *risk owner*, mengingat pengetahuan mengenai risiko *fraud* yang mungkin terjadi lebih dipahami oleh *risk owner* daripada *fraud investigator*. Metode lain yang dapat digunakan dalam memperoleh informasi terkait dengan risiko pada setiap proses bisnis adalah *Focus Group Discussion* (FGD) dan metode survei. Ketiga metode tersebut digunakan untuk mengklasifikasi risiko *fraud* yang mungkin terjadi pada setiap unit bisnis. Dengan demikian, Bagian *Anti-fraud* tidak dapat semata-mata melakukan penilaian risiko yang sama pada setiap unit bisnis dikarenakan masing-masing unit bisnis memiliki karakteristik yang berbeda.

Salah satu contoh sederhana *fraud risk assessment* pada Bank Bukopin dapat dilihat dari pemetaan risiko pada bagian *teller*. Risiko yang sangat mungkin terjadi pada *teller* adalah munculnya selisih jumlah uang. Selisih jumlah uang tersebut dapat mengindikasikan dua hal, yaitu kelalaian pegawai atau adanya unsur kesengajaan. Indikasi-indikasi inilah yang menjadi “pagar” agar *fraud* tidak menyebar dalam skala yang lebih luas. Namun, perlu diketahui bahwa pemetaan risiko *fraud* tidak hanya dilakukan berdasarkan *nature of business* pada perseroan. Bagian *Anti-fraud* juga memetakan risiko berdasarkan demografi dari setiap kantor cabang yang memiliki indikasi *red-flag* dalam beberapa tahun terakhir.

Untuk memastikan bahwa *fraud investigator* mampu memetakan risiko secara lengkap, cermat dan teliti, Divisi Sumber Daya Manusia telah melaksanakan sejumlah *training* di tahun 2015 sebagai salah satu upaya peningkatan kualitas setiap *fraud investigator* pada Bagian *Anti-fraud* beserta dengan auditor pada SKAI.

Pelatihan yang telah dilaksanakan diantaranya adalah :

1. *Training* Penerapan Manajemen Risiko dan Tata Kelola Perusahaan
2. *Training Governance Risk Compliance*
3. *Workshop* Pengamanan *Anti Fraud Direct Loan* Pensiunan Mikro
4. Sertifikasi Manajemen Risiko
5. Sertifikasi Kepatuhan dan Anti Pencucian Uang
6. Seminar *Trade Finance* untuk staf SKAI

Berdasarkan pengalaman Bapak Teguh selama berada di SKAI dan Bagian *Anti-fraud*, beliau mengatakan bahwa *training* merupakan strategi yang efektif dalam memperkaya pengetahuan *fraud investigator* maupun auditor terkait dengan strategi pemetaan risiko pada setiap unit bisnis. Hal ini disebabkan karena *training* yang diselenggarakan disesuaikan dengan kurikulum yang telah disusun oleh Divisi SDM, sehingga *training* yang dilaksanakan benar-benar disesuaikan dengan kebutuhan setiap *fraud investigator* maupun auditor.

Disamping itu, sering kali *training* yang diselenggarakan oleh pihak eksternal merupakan sarana untuk bertemu dengan investigator dan auditor dari bank lain untuk melakukan *brainstorming* terkait dengan kasus *fraud* yang pernah terjadi pada

masing-masing bank. Berbeda dengan strategi marketing dalam bersaing, strategi *anti-fraud* merupakan strategi yang justru dibahas antara bank yang satu dengan bank yang lain. Hal ini menjadi suatu komitmen yang terbentuk pada setiap bank dikarenakan risiko *fraud* merupakan risiko yang ditanggung bersama.

“Ngga ada untungnya merahasiakan strategi anti-fraud karena dia bukan strategi bersaing. Kalau satu bank kena fraud, bisa jadi bank yang lain juga kena karena ketika pelaku berhasil melakukan fraud di satu bank pasti dia akan coba-coba ke bank lain. Kita pengennya aman bareng-bareng, ngga cuman satu atau dua bank saja tapi semuanya. Meskipun industrinya sama, tapi karakteristik fraudster-nya berbeda. Jadi kita sama-sama belajar dari pengalaman masing-masing.”
Ungkap Bapak Teguh.

Forum *anti-fraud* juga diselenggarakan setiap dua tahun sekali oleh OJK dan diwajibkan kepada seluruh Bank Umum di Indonesia. Tujuan diselenggarakannya Forum *anti-fraud* tidak lain adalah untuk meningkatkan kerjasama antar bank dalam pencegahan dan penanganan *fraud* pada sektor industri perbankan. Forum *anti-fraud* terakhir kali diselenggarakan oleh OJK pada bulan November 2016. Sesungguhnya Forum *Anti-fraud* telah dilaksanakan sejak tahun 2003 dengan nama Forum Pencegahan Kejahatan Perbankan (FPKP) yang digagas oleh delapan bank umum konvensional. Namun, seiring dengan diterbitkannya Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011, terjadi perubahan nama menjadi Forum *Anti-fraud* disertai dengan penambahan jumlah peserta forum menjadi 40 Bank Umum.

4.2.4.5 *Surprise Audit*

Surprise Audit merupakan salah satu metode investigasi yang sangat efektif dalam menemukan adanya indikasi pelanggaran atau ketidaksesuaian pegawai dalam bekerja. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Desmond terkait dengan *surprise audit* bahwa :

“Saya paling suka dengan surprise audit. Biasanya kita bisa menemukan pekerjaan yang nggak sesuai dengan aturan jauh lebih banyak dari ekspektasi. *Tendency*-nya orang Indonesia itu kan begini : santai-santai aja dulu, toh kerjaan kita nggak akan diperiksa dalam waktu dekat. Ada due-nya. Jadi begitu tiba-tiba ada surprise audit, pegawai pasti kewalahan. Banyak laporan yang belum siap, pekerjaan yang nggak tuntas. Surprise audit bikin kita tahu : Oh, ini pegawai yang kerjanya nggak bener.”

Surprise audit merupakan strategi yang dijalankan Bagian *Anti-fraud* bersama dengan SKAI. *Surprise audit* dilakukan tanpa sepengetahuan pegawai dan dilakukan secara tiba-tiba, sehingga pegawai tidak akan pernah tahu kapan akan dilaksanakan *surprise audit*. Tujuan dilakukannya *surprise audit* tidak lain adalah untuk memeriksa pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai : apakah pekerjaan sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya. Hal ini menjadi sebuah peringatan bagi seluruh pegawai bahwa penilaian atas kinerja mereka dapat dilakukan kapanpun tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu. Dengan demikian, pegawai akan terdorong untuk melakukan pekerjaannya dengan baik tanpa memandang hari, minggu, bulan, atau tahun dilaksanakannya audit.

Dalam konteks implementasi strategi *anti-fraud*, *surprise audit* dilaksanakan untuk menemukan adanya indikasi kemungkinan terjadinya *fraud* atau bahkan kasus *fraud* itu sendiri. Berdasarkan laporan ACFE, *surprise audit* merupakan jenis pengendalian yang paling jarang digunakan dalam mendeteksi *fraud* apabila dibandingkan dengan metode lainnya seperti *whistleblowing*. Meskipun demikian, bukan berarti metode *surprise audit* merupakan metode yang tidak dapat mencegah maupun menanggulangi tindakan *fraud*. Hal ini dapat dibuktikan dari audit investigasi yang dilakukan oleh Cynthia Cooper bersama dengan tim audit WorldCom secara tersembunyi, bahkan tidak jarang investigasi dilaksanakan di malam hari. Audit investigasi tersebut berhasil mengungkap kasus *fraud* dengan nilai kerugian sebesar \$3.8 miliar dollar AS di tahun 2002 yang pada masa tersebut merupakan kasus manipulasi akuntansi terbesar dalam sejarah Amerika Serikat.

4.2.4.6 Implementasi Whistleblowing System

4.2.4.6.1 Hasil Survei VS Realita

Bank Bukopin memberlakukan Pedoman *Whistleblowing System* kepada seluruh karyawan, direksi, maupun komisaris per tanggal 29 September 2011 melalui SK No.579/DIR/IX/2011. Setahun setelah perseroan memberlakukan *whistleblowing system*, Bagian *Anti-fraud* melaksanakan survei untuk mengetahui tingkat pemahaman pegawai serta efektivitas implementasi *whistleblowing system* dengan menggunakan kuesioner. Hasil dari survei tersebut menunjukkan bahwa 90% pegawai memahami konsep dasar *whistleblowing* serta mekanisme dalam melakukan

pengungkapan atas tindakan *fraud*. Namun, hasil survei yang dilakukan oleh Bagian *Anti-fraud* justru berbanding terbalik dengan realita yang sesungguhnya terjadi. Banyak pegawai yang belum memahami konsep dari *fraud*, *whistleblowing*, maupun tindakan yang seharusnya dilakukan ketika dihadapkan dengan kasus *fraud*. Artinya, implementasi *whistleblowing system* pada Bank Bukopin di tahun pertama dapat dikatakan jauh dari kategori efektif.

Gap atau kesenjangan yang tercipta antara hasil survei yang tercantum di kertas dengan keadaan yang sesungguhnya terjadi menjadi sebuah pukulan bagi Tim *Anti-Fraud* mengingat tujuan utama mereka adalah mensosialisasikan konsep *anti-fraud*, termasuk di dalamnya kewajiban untuk melapor melalui *whistleblowing system*. Menjadi sebuah tanggung jawab yang besar bagi Tim *Anti-Fraud* untuk memastikan bahwa setiap insan yang ada di Bank Bukopin menyadari sepenuhnya bahaya dari *fraud* serta pentingnya peran seorang *whistleblower* dalam perseroan. Meskipun Bagian *Anti-fraud* memiliki kesempatan untuk memperbaiki implementasi *whistleblowing system* di tahun-tahun berikutnya, tanggung jawab yang mereka miliki tidak berhenti sampai pada tahap kampanye *whistleblowing* atau *fraud risk assessment* berhasil dilaksanakan. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Desmond bahwa seluruh strategi yang dilaksanakan untuk mencegah dan menanggulangi *fraud* bersifat *continuity*, sehingga tidak dapat sewaktu-waktu dihentikan ketika *fraud* berhasil terungkap.

Hal yang sama disampaikan oleh Bapak Teguh bahwa tugas utama Bagian *Anti-fraud* adalah memastikan bahwa tidak ada lagi *Gap* antara hasil survei dengan kenyataan yang sesungguhnya terjadi di lapangan. Ketika Bagian *Anti-fraud* melaksanakan survei secara langsung ke setiap kantor cabang, menjadi suatu hal yang mengecewakan ketika ditemukan banyak pegawai yang belum sepenuhnya memahami mekanisme *whistleblowing system* maupun konsep dari *anti-fraud* itu sendiri. Artinya, hasil dari kuesioner yang telah didistribusikan tidak mencerminkan keadaan yang sesungguhnya terjadi pada kantor pusat maupun kantor cabang. Dari sinilah muncul kekhawatiran bagi tim *anti fraud* dikarenakan keberhasilan dari implementasi *whistleblowing* berada di tangan *whistleblower* itu sendiri.

4.2.4.6.2 Peningkatan angka pelaporan melalui Whistleblowing System

“Employees often become aware of a wrongdoing but do not necessarily report the wrong doing.” (Appelbaum et al. 2006; Kaplan et al. 2010; Moberly 2006)

Pernyataan di atas mencerminkan bahwa sering kali pegawai memutuskan untuk tidak melaporkan *fraud* dengan alasan tidak adanya media untuk melakukan pelaporan. ACFE dalam *Report to The Nations 2010* menegaskan bahwa dalam mendeteksi tindak kejahatan serta meminimalisir konsekuensi pelanggaran, sudah menjadi kewajiban bagi perusahaan untuk membentuk sebuah sistem yang memfasilitasi *whistleblowing*. Dengan demikian, pelaporan yang dilakukan oleh *whistleblower* dapat dilaksanakan secara sistematis kepada pihak yang berwenang.

Tahun pertama diberlakukannya *whistleblowing system* pada Bank Bukopin masih dapat dikatakan sebagai tahun uji coba, baik dari sisi implementasi strategi *anti-fraud* maupun sosialisasi *whistleblowing system*. Target yang ditetapkan oleh Bagian *Anti-fraud* adalah bagaimana cara untuk meningkatkan angka pelaporan melalui mekanisme *whistleblowing* dari tahun ke tahun. Oleh sebab itu, pendekatan yang dilakukan Bagian *Anti-fraud* untuk memperkenalkan *whistleblowing system* kepada karyawan dibuat dengan cara yang berbeda. Seringkali kampanye *anti-fraud* yang dilaksanakan lebih menitik beratkan pada besarnya kerugian yang harus ditanggung oleh perusahaan. Tugas Bagian *Anti-fraud* disini adalah untuk menempatkan pegawai sebagai pihak yang menanggung kerugian, bukan hanya perusahaan.

Menempatkan pegawai sebagai pihak yang menanggung kerugian dimulai dari membentuk persepsi bahwa *fraud* merupakan tanggung jawab bersama. Tanggung jawab bersama yang dimaksud dalam konteks ini adalah ketika suatu kasus *fraud* terungkap, maka tim investigasi tidak hanya memeriksa *fraudster* sebagai pihak yang merugikan perusahaan namun juga supervisi dan rekan kerja *fraudster*. Supervisi dan rekan kerja bertanggung jawab untuk menjalankan langkah-langkah *know your employee* (KYE) dengan baik, sehingga seharusnya mereka mengetahui aktivitas sehari-hari *fraudster* beserta dengan karakteristik yang ia miliki. Konsekuensi yang harus ditanggung akibat kurangnya kesadaran untuk melakukan langkah KYE adalah terjadinya hal-hal yang dapat merugikan perusahaan, dimana

seharusnya hal-hal tersebut dapat dicegah apabila pegawai saling mengetahui kondisi rekan kerja masing-masing.

Pendekatan kedua dalam mensosialisasikan *whistleblowing* dapat dilakukan dengan cara memfokuskan pegawai pada manfaat yang hilang akibat terjadinya kasus *fraud* pada perseroan. Manfaat yang hilang dalam konteks ini adalah membentuk persepsi pada setiap pegawai bahwa melaporkan tindakan *fraud* akan memberikan keuntungan bagi seorang *whistleblower*. Ketika perseroan gagal untuk mengungkap *fraud*, terutama ketika *fraud* telah berlangsung dalam jangka waktu yang lama, maka sesungguhnya terdapat keuntungan perusahaan yang dapat didistribusikan kepada pegawai. Keuntungan yang dimaksud dalam konteks ini tidak hanya dari segi bonus yang seharusnya diperoleh pegawai namun juga dari segi kenaikan gaji maupun tunjangan.

Dengan dilaksanakannya pendekatan yang berbeda dalam memperkenalkan *anti-fraud* dan *whistleblowing*, Bagian *Anti-fraud* dapat dikatakan telah berhasil meningkatkan angka pelaporan sebagaimana ditunjukkan pada data berikut :

Tabel 4.4

Jumlah kasus *fraud* pada Bank Bukopin yang dilaporkan pada tahun 2010-2015

Tahun	Jumlah kasus yang dilakukan oleh :			Ditindaklanjuti melalui proses hukum
	Direksi	Karyawan Tetap	Karyawan Tidak Tetap	
2010	-	-	4	1
2011	-	5	2	3

Tahun	Jumlah kasus yang dilakukan oleh :			Ditindaklanjuti melalui proses hukum
	Direksi	Karyawan Tetap	Karyawan Tidak Tetap	
2012	-	4	-	3
2013	-	16	1	2
2014	-	11	2	-
2015	-	4	6	1

Sumber : Laporan Tahunan Bank Bukopin

Data diatas menunjukkan angka pelaporan terjadinya kasus *fraud* yang cenderung meningkat apabila dibandingkan dengan jumlah pelaporan sebelum diberlakukannya *whistleblowing system* pada Bank Bukopin. Sebagaimana dinyatakan dalam metodologi penelitian, maka peneliti melaksanakan teknik triangulasi sumber untuk memastikan apakah jumlah kasus *fraud* yang diungkapkan dalam *annual report* serta disampaikan oleh kedua nara sumber adalah sama. Berikut merupakan hasil pencarian kasus *fraud* pada Bank Bukopin yang terungkap melalui media internet :

Tabel 4.5

Jumlah kasus *fraud* pada Bank Bukopin yang terungkap melalui media internet

Tahun	Kasus	Modus	Pelaku	Lokasi	Kerugian	Tindak Lanjut	Sumber
2012	Pembobolan uang pembayaran kredit dari Koperasi Petani Tebu Rakyat (KPTR)	Pemalsuan tandatangan Ketua KPTR dan kredit fiktif	<i>Account Officer</i>	KC Sidoarjo	7 miliar	Ditindaklanjuti melalui proses hukum	https://daerah.sindonews.com/read/687644/23/pengawai-bukopin-bobol-uang-koperasi-rp7-m-1352706478 diakses pada 22 Maret 2017

Tahun	Kasus	Modus	Pelaku	Lokasi	Kerugian	Tindak Lanjut	Sumber
2012	Kredit fiktif untuk memperoleh dana kampanye Calon Bupati Tegal	Pemalsuan dokumen serta melaksanakan Delivery Order (DO) Gula fiktif	<i>Account Officer</i>	KC Tegal	36,1 miliar	Hukuman 6 (enam) tahun penjara dan denda Rp10,000,000,00 (10 miliar rupiah)	https://putusan.mahkamahagung.go.id/putusan/e27a8d4894a7484a1a6b44044af61613 diakses pada 22 Maret 2017
2013	<i>Money Laundering</i>	Pemalsuan dokumen serta melaksanakan Delivery Order (DO) Gula fiktif	Pihak eksternal : pemilik showroom Wijaya Motor Tegal	KC Tegal	36 miliar	Ditindaklanjuti melalui proses hukum	http://jateng.tribunnews.com/2013/05/17/bobol-bank-bukopin-untuk-nyalon-bupati diakses pada 22 Maret 2017
2011-2012	Penggelapan dana nasabah prioritas di Divisi Bisnis Area (DIBA) IV	Bilyet Palsu	Funding Officer	Tidak disebut	4 miliar	Ditindaklanjuti melalui proses hukum	http://www.orionlawfirm.com/index.php?option=com_content&view=article&id=140&catid=29&Itemid=307 diakses pada 18 Maret 2017
2011-2012	Pembobolan ATM	Gangguan jaringan operasi	Staff Teknologi Informasi	KC Cirebon	1,7 miliar	Ditindaklanjuti melalui proses hukum	http://www.orionlawfirm.com/index.php?option=com_content&view=article&id=140&catid=29&Itemid=307 diakses pada 18 Maret 2017
2013	Pembobolan dana nasabah melalui manipulasi transaksi debet	Penggunaan nasabah fiktif yang telah meninggal dunia	Staff Pendebeitan dan Staff IT	Bank Syariah Bukopin Cabang Medan	1,3 miliar	Ditindaklanjuti melalui proses hukum	http://medan.tribunnews.com/2015/01/07/terungkap-staf-bukopin-syariah-sendiri-bobol-uang-nasabah-rp-13-miliar diakses pada 22 Maret 2017

Tahun	Kasus	Modus	Pelaku	Lokasi	Kerugian	Tindak Lanjut	Sumber
2013	Pemalsuan pengucuran kredit kepada nasabah	Pembentukan 142 debitur fiktif atau perubahan jumlah pinjaman yang diajukan debitur.	Anggota Koperasi Swamitra Pasar Slipi	Koperasi Swamitra Pasar Slipi (Program Swamitra a Bukopin)	3,7 miliar	Belum ditindaklanjuti kembali melalui proses hukum	https://metro.sindonews.com/read/784344/31/reskrimsus-polda-metro-dinilai-lamban-tangani-perkara-1379434965 diakses pada 22 Maret 2017

Sumber : Berita yang tercantum dalam media internet.

Data tersebut menunjukkan bahwa terdapat perbedaan data yang disampaikan oleh nara sumber dengan data yang ditemukan dengan menggunakan sejumlah berita yang bersumber dari internet. Sebagaimana dinyatakan oleh kedua nara sumber bahwa kasus *fraud* yang terjadi pada Bank Bukopin bersifat rahasia dan sebisa mungkin diselesaikan secara internal tanpa melibatkan media, mengingat *fraud* memiliki dampak terhadap citra perusahaan di mata publik. Pihak yang berwenang untuk membuka seluruh informasi terkait dengan kasus *fraud* yang terjadi pada Bank Bukopin hanya OJK dan BI. Hal ini disampaikan oleh Bapak Desmond bahwa berita yang ditemukan oleh penulis yang bersumber dari internet harus di *filter* terlebih dahulu, mengingat seringkali muncul berita yang mengandung unsur *hoax* atau kebohongan.

“Kalau tidak segera lapor dan berita kasus *fraud* sudah tersebar di media massa, kami pasti kena sanksi dari OJK. Pengenaan sanksi juga disampaikan dalam annual report.” Ungkap Bapak Teguh.

Berdasarkan pemeriksaan yang dilakukan oleh peneliti, Bank Bukopin tidak mendapatkan sanksi administrasi dari otoritas terkait di untuk periode 2012-2015,

sehingga dapat dipastikan bahwa Bank Bukopin telah melaporkan seluruh kasus *fraud* yang terjadi dalam perusahaan di waktu yang tepat.

Mengingat bahwa seluruh bank umum di Indonesia mulai memberlakukan *whistleblowing system* di tahun yang sama, maka perbandingan jumlah pelaporan tindakan *fraud* sebelum dan sesudah diberlakukannya *whistleblowing system* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.6
Jumlah kasus *fraud* pada Bank Umum Konvensional yang dilaporkan pada tahun 2010-2015

Jenis Bank	Nama Bank	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Rata-rata kasus <i>fraud</i> dalam satu tahun
Bank Swasta Nasional Devisa	Bank Bukopin	4	7	4	17	13	10	9
	Bank BCA	6	3	5	3	3	6	4
	Bank Danamon	11	23	39	42	47	92	42
Bank Pemerintah	Bank Mandiri	26	20	46	49	52	63	43
	Bank BNI	9	12	13	6	31	13	14
	Bank BRI	108	157	224	146	200	52	148
Bank Pembangunan Daerah	Bank DKI	3	11	0	1	1	3	3
	Bank Jatim	0	0	37	43	0	0	13
	Bank Sumut	1	1	4	9	14	4	6

Sumber :Laporan tahunan masing-masing bank untuk periode 2010-2015.

Data diatas menunjukkan rata-rata jumlah kasus *fraud* yang dilaporkan pada bank umum konvensional sejak diberlakukannya *whistleblowing system*. Berdasarkan data diatas, dapat disimpulkan bahwa angka pelaporan *fraud* cenderung mengalami

peningkatan sejak diberlakukannya *whistleblowing system*. Bank Bukopin dapat dikatakan memiliki frekuensi kejadian *fraud* yang lebih rendah dibandingkan dengan bank pada sektor pemerintah dengan jumlah rata-rata kasus *fraud* dalam satu tahun tidak melebihi dari 10 kasus. Namun, angka tersebut belum dapat mengalahkan tingkat frekuensi terjadinya *fraud* pada Bank BCA yang berada pada angka rata-rata empat kasus dalam satu tahun.

Meskipun berada dalam sektor industri yang sama, setiap bank memiliki pandangannya masing-masing terkait dengan implementasi strategi yang dianggap paling efektif dalam mendeteksi dan mencegah *fraud*. Sebagaimana dikemukakan oleh Bapak Desmond bahwa tidak semua bank mengandalkan *whistleblowing system* sebagai salah satu strategi *anti-fraud*. Beberapa bank justru lebih mengandalkan temuan audit daripada harus menunggu laporan dari *whistleblowing system*. Itulah sebabnya mengapa penting bagi setiap bank untuk menjadi anggota dari Forum *Anti-fraud* untuk mengetahui strategi mana yang paling efektif dalam mencegah *fraud*. Pada forum inilah setiap bank memiliki kesempatan untuk saling bertukar pikiran dan mengadaptasi strategi *anti-fraud* satu sama lain.

4.2.4.6.3 Mekanisme pelaporan serta perlindungan bagi *whistleblower*

Whistleblowing system merupakan mekanisme yang murni berasal dari Bagian *Anti-fraud* dan perseroan tidak menggunakan jasa dari pihak ketiga dalam mengelola pelaporan yang diterima melalui *whistleblowing system*. Jasa pihak ketiga yang dimaksud dalam konteks ini adalah pihak yang mengelola segala pelaporan tindakan

fraud baik dari pihak internal maupun eksternal perusahaan. Tujuan penggunaan jasa pihak ketiga tidak lain adalah untuk menjaga independensi perusahaan terkait dengan pelaporan tindakan *fraud* yang diterima melalui mekanisme *whistleblowing*. Penggunaan jasa pihak ketiga tidak diwajibkan dalam ketentuan Bank Indonesia, sehingga keputusan untuk menggunakan jasa pihak ketiga murni kebijakan dari perusahaan.

Pada dasarnya, setiap bank memiliki mekanisme pengaduan yang sama, baik dalam bentuk *e-mail*, SMS, PO BOX, Fax, maupun *direct hotline*. Dalam implementasinya, Bank Bukopin lebih sering menerima pengaduan via *e-mail* dari *whistleblower*. Menurut Bapak Desmond, pengaduan via *e-mail* merupakan metode yang dianggap paling efektif dalam melaporkan tindakan *fraud*. Hal ini dapat dilihat dari sisi kemudahan dan efektifitas dalam pengiriman *e-mail* serta adanya pilihan untuk melakukan pengaduan secara anonim. Dengan demikian, kerahasiaan identitas *whistleblower* akan terjaga. Berikut merupakan prosedur pengelolaan *whistleblowing system* pada Bank Bukopin :

1. Pelapor membuat pengaduan atau penyingkapan dan mengirimkannya kepada Komite WBS melalui sarana atau media sebagai berikut :

Email	: pedulibukopin@bukopin.co.id
Fax	: (6221) 7973763
Kotak surat	: Peduli Bukopin PO BOX 8088 JKT
SMS	: 0811.91.14005

2. Komite WBS menerima pengaduan atau penyingkapan, mencatat dan mendokumentasikan ke dalam :
 - a. Berita Acara penerimaan pengaduan yang masuk sesuai kategori lingkup pengaduan yang ditandatangani oleh minimal 2 (dua) orang anggota komite.
 - b. Rekapitulasi laporan pengaduan yang masuk.
3. Komite WBS melakukan analisa terhadap pengaduan atau penyingkapan berdasarkan bukti dan dokumen pendukung serta melakukan pemilahan apakah pengaduan atau penyingkapan tersebut dinilai perlu untuk ditindaklanjuti atau tidak.
4. Komite WBS membuat rekomendasi mengenai tidak lanjut terhadap pengaduan atau penyingkapan tersebut kepada Direktur Utama atau Dewan Komisaris yang ditandatangani oleh Komite WBS.
5. Hasil rekomendasi tindak lanjut harus dapat diselesaikan dalam waktu 14 (empat belas) hari kerja sejak berita acara penerimaan atau penyingkapan.
6. Berdasarkan hasil rekomendasi komite WBS, Direktur Utama (atau Direktur yang ditunjuk oleh Direktur Utama) memutuskan tindak lanjut untuk dihentikan atau ditindaklanjuti.
7. Tim Investigasi yang diketuai oleh Bagian *Anti Fraud* melaporkan hasil investigasi kepada Direktur Utama (atau Direktur yang ditunjuk oleh Direktur Utama) untuk memutuskan :

- a. Laporan pengaduan atau penyingkapan ditutup, jika tidak terbukti.
- b. Memberikan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku, jika pengaduan atau penyingkapan tersebut terbukti.
- c. Melaporkan kepada Komisaris Utama jika hasil investigasi melibatkan anggota Dewan Komisaris atau Komite yang dibentuk dewan komisaris.
- d. Dapat meneruskan kepada pihak berwajib jika tindakan tersebut terbukti dan terkait dengan tindak pidana.

Sebagaimana dinyatakan oleh kedua nara sumber bahwa keberhasilan mekanisme *whistleblowing system* terletak pada pegawai yang berani melakukan pelaporan, tanpa mengesampingkan perlindungan yang diberikan kepada *whistleblower*. Berikut pernyataan perseroan terkait dengan perlindungan yang diberikan kepada *whistleblower* :

1. Perseroan menjamin perlindungan terhadap pelapor dari segala bentuk ancaman, intimidasi, hukuman ataupun tindakan tidak menyenangkan dari pihak manapun selama pelapor menjaga kerahasiaan kasus yang diadukan kepada pihak manapun serta laporan yang disampaikan bukan berupa fitnah.
2. Perlindungan sebagaimana dimaksud di atas juga berlaku bagi karyawan yang melaksanakan investigasi maupun pihak-pihak yang memberikan informasi terkait pengaduan atau penyingkapan.

3. Perlindungan sebagaimana dimaksud diatas meliputi segala perlindungan hukum, fisik dan kejiwaan apabila pelapor mengalami ancaman, intimidasi hukuman ataupun dari pihak manapun.

Berbicara mengenai efektivitas implementasi *whistleblowing system* selama enam tahun terakhir, peneliti bertanya mengenai tingkat kepuasan Bapak Desmond selaku pemegang tanggung jawab terbesar pada Bagian *Anti-fraud*. Beliau mengungkapkan masih banyak hal-hal yang harus diperbaiki terkait dengan strategi yang telah dilaksanakan dalam enam tahun terakhir. Setiap strategi memiliki kelemahannya masing-masing dan tugas Bagian *Anti-fraud* adalah menemukan solusi agar kelemahan tersebut tidak menjadi halangan untuk mensosialisasikan *anti-fraud* secara maksimal. Di tahun 2017, Bagian *Anti-fraud* akan kembali melaksanakan survei terkait dengan implementasi *whistleblowing system* melalui penyebaran kuesioner sekaligus wawancara secara langsung ke setiap unit bisnis yang ada di Bank Bukopin. Survei tersebut dilaksanakan dengan harapan tidak ada lagi *gap* atau kesenjangan antara hasil survei kuesioner dengan keadaan yang sesungguhnya terjadi di setiap unit bisnis.

Lain halnya dengan Bapak Teguh, beliau mengatakan bahwa sejauh ini sudah merasa puas dengan mekanisme *whistleblowing* yang telah dilaksanakan beserta dengan strategi *anti-fraud* yang lain. Bukan menjadi suatu hal yang sulit untuk dilakukan bagi tim *anti-fraud* untuk membentuk suatu konsep, prosedur, mekanisme, maupun kebijakan terkait dengan implementasi strategi *anti-fraud*. Tantangan

terbesar yang harus dihadapi oleh Bagian *Anti-fraud* sesungguhnya terletak pada penanaman budaya *anti-fraud* pada setiap insan yang ada di Bukopin.

4.2.4.6.4 Whistleblowing dan Budaya Melapor

Menjadi suatu hal yang biasa ketika sebuah perusahaan mewajibkan seluruh pegawainya untuk menjunjung tinggi nilai-nilai yang terkandung pada budaya perusahaan. Namun demikian, hal yang menjadi pertanyaan dalam konteks ini adalah apakah pegawai sungguh-sungguh menanamkan nilai-nilai tersebut dalam dirinya atau peraturan tersebut hanya sebuah bentuk formalitas tertulis?

Bank Bukopin tentunya memiliki budaya perusahaan yang di dalamnya terkandung lima nilai utama yang terdiri atas *professionalism*, *respect others*, *integrity*, *dedicated to customer*, serta *excellence*. Dalam konteks *anti-fraud* dan *whistleblowing*, integritas merupakan nilai yang menjadi kunci keberhasilan dalam implementasi strategi *anti-fraud* serta *whistleblowing system*. Hal ini didasari oleh pernyataan perseroan bahwa setiap pegawai wajib untuk menjunjung tinggi nilai integritas yang tercermin dari perilaku yang jujur, tulus, disiplin, serta komitmennya terhadap perusahaan.

Sebagaimana dikemukakan oleh kedua nara sumber bahwa keberhasilan dari strategi *anti-fraud* terletak pada sikap pegawai setelah strategi dilaksanakan secara terus-menerus melalui proses yang panjang. Hal ini disampaikan oleh kedua nara sumber bahwa :

“Sebaik apapun strategi yang dibentuk, dia (strategi) itu ngga bakal jalan kalau budaya nya ngga kebentuk dari dalam setiap orang

(pegawai).Percuma punya whistleblowing tapi orangnya gak mau lapor.”

Atas dasar itulah mengapa kedua nara sumber sering kali mengatakan bahwa seluruh implementasi strategi *anti-fraud* akan berujung pada budaya melapor yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Perseroan boleh menanamkan nilai integritas pada setiap insan yang ada pada Bank Bukopin, namun dengan adanya resistensi pegawai dalam melakukan pelaporan atas tindakan *fraud* justru tidak mencerminkan pegawai yang berintegritas. Inilah yang menjadi tantangan terbesar bagi Bagian *Anti-fraud* bahwa strategi yang dijalankan tidak hanya berlandaskan pada pembentukan sebuah mekanisme namun juga sebuah budaya.

Meskipun angka pelaporan atas tindakan *fraud* cenderung mengalami peningkatan sejak diberlakukannya *whistleblowing system* di tahun 2011, tim *anti-fraud* masih merasa belum puas dengan jumlah angka pelaporan *fraud* dari tahun ke tahun. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Teguh bahwa angka pelaporan melalui *whistleblowing system* dapat dikatakan meningkat, namun angkanya masih relatif kecil. Hal yang berusaha dibangun oleh Bagian *Anti-fraud* adalah bagaimana agar pegawai terdorong untuk melakukan pelaporan. Keputusan apakah laporan tersebut merupakan indikasi kemungkinan terjadinya *fraud* atau tidak merupakan prioritas kedua bagi tim *anti-fraud*. Prioritas pertama bagi tim *Anti-fraud* bukan memperkenalkan sebuah mekanisme, namun menanamkan budaya melapor pada setiap insan yang ada di Bank Bukopin.

“Bahaya itu ketika pada dasarnya pegawai memang gak mau lapor karena merasa ngga punya kepentingan. Itulah sebabnya kenapa *approach* kita ke pegawai akhirnya lebih di fokuskan pokoknya gimana caranya mereka mau lapor dulu. Urusan itu ternyata fraud atau engga, itu urusan kita.” Ungkap Bapak Teguh.

Kondisi ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh sejumlah akademisi pada penelitian terdahulu bahwa menjadi seorang *whistleblower* bukan merupakan sebuah tindakan yang heroik, melainkan sebuah tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang pegawai yang memiliki nilai integritas. Peseroan tidak mengharapkan setiap pegawai mampu untuk menginvestigasi sampai kasus *fraud* benar-benar terungkap, yang diharapkan adalah kesadaran untuk melakukan pelaporan apabila muncul indikasi atau gejala-gejala *fraud* sebelum *fraud* menyebar dalam skala yang lebih luas.

Dalam melaksanakan pelaporan, tentunya seorang *whistleblower* membutuhkan informasi yang kredibel untuk dapat menemukan indikasi munculnya kasus *fraud*. Informasi dapat diperoleh dari manapun, tetapi sumber informasi yang terpercaya dapat diperoleh dari kemampuan pegawai dalam mengetahui aktivitas sehari-hari sesama rekan kerja. Proses inilah yang disebut dengan tahap *know your employee* (KYE), dimana pegawai dapat mulai memahami karakteristik dan kondisi satu sama lain.

Bapak Teguh mengasosiasikan KYE dengan budaya orang Indonesia yang cenderung “kepo”. “Kepo” merupakan sebuah istilah yang diciptakan untuk orang-orang yang memiliki rasa ingin tahu yang tinggi atas suatu hal yang bukan urusannya.

Bahkan, masyarakat pada umumnya mengakronimkan “kepo” dengan singkatan *knowing every particular object*, yang berarti orang tersebut kerap menanyakan hal-hal yang terlintas di benaknya serta memiliki mata yang “tajam” agar dapat memperoleh informasi secara mendalam. Sebagaimana diutarakan oleh Bapak Teguh bahwa :

“Orang Indonesia itu kan sebenarnya kepo ya. Coba sekali-kali mbok ya jangan cuman kepo ke artis dalam negri aja, tapi coba ke sesama rekan kerja sendiri. Mbok cari tahu gitu lho, si A ini orangnya kayak apa, latar belakangnya gimana, kinerja nya selama ini bagus atau engga. Kalau dari awal sudah tau kondisi sesama rekan kerjanya kayak apa, ngga susah buat deteksi fraud karena bisa langsung keliatan dari perubahan gaya hidupnya.” Ungkap Bapak Teguh.

Hal yang sama disampaikan oleh Bapak Desmond bahwa dengan adanya kepekaan pegawai terhadap sesama rekan kerja, maka pelaporan atas tindakan *fraud* bukan menjadi suatu hal yang mustahil untuk dilakukan. Oleh sebab itu, kembali lagi bahwa tanggung jawab tim *anti-fraud* tidak hanya terletak pada peningkatan *employee awareness* terkait dengan *fraud* dan *whistleblowing*, namun juga kesadaran untuk mengenal sesama rekan kerja lebih jauh.

Ada kalanya budaya yang tercipta dalam perusahaan tidak tertulis secara resmi dalam peraturan organisasi. Budaya tidak tertulis yang dimaksud dalam konteks ini adalah budaya yang terbentuk dari sebuah kebiasaan, bukan dari peraturan yang mencerminkan ekspektasi perusahaan. Menjadi sebuah keuntungan bagi suatu perusahaan ketika budaya tidak tertulis yang tercipta merupakan budaya yang positif, dimana kondisi ini sesungguhnya terjadi pada Bank Bukopin.

Budaya tidak tertulis yang terbentuk pada perseroan adalah budaya kekeluargaan. Hal ini disampaikan oleh kedua nara sumber bahwa keduanya merasa bersyukur bahwa tercipta budaya kekeluargaan yang hangat pada Bank Bukopin. Hal ini dapat tercermin dari perilaku perseroan ketika dihadapkan dengan masalah dan cenderung menyelesaikannya secara kekeluargaan atau musyawarah. Keduanya berpendapat bahwa budaya orang Indonesia yang cenderung ramah, peduli satu sama lain, serta rasa kebersamaan yang tinggi memberikan rasa nyaman kepada orang-orang yang bekerja dalam perusahaan. Kondisi inilah yang berusaha dimanfaatkan oleh Bagian *anti-fraud* bahwa suatu kerugian akibat *fraud* merupakan tanggung jawab milik bersama.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian diatas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan Bank Bukopin telah melaksanakan strategi *anti-fraud* nya dengan baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan pelaksanaan strategi *anti-fraud* yang telah memenuhi empat pilar utama dalam sistem pengendalian *fraud* yang terdiri atas pilar pencegahan, deteksi, investigasi dan pelaporan sebagaimana ditetapkan dalam Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP. Strategi *anti-fraud* yang telah berhasil dilaksanakan pada tahun 2015 diantaranya adalah kampanye triwulan, pemberian materi *induction*, sosialisasi secara langsung dengan pihak SKAI, *Fraud Risk Assessment*, *Surprise Audit*, serta *Whistleblowing System*. Keberhasilan dari strategi *anti-fraud* Bank Bukopin juga dapat dibuktikan dari jumlah terjadinya kasus *fraud* yang cenderung lebih rendah dibandingkan dengan bank-bank lainnya. Meskipun strategi *anti-fraud* telah berhasil dilaksanakan di tahun 2015, kelima strategi diatas akan terus dikembangkan mengingat strategi *anti-fraud* merupakan strategi yang bersifat *continuity*.

Di tahun 2017, Bagian *Anti-fraud* akan meluncurkan aplikasi *Anti-fraud Message* yang berisi pesan singkat berbentuk notifikasi yang akan diterima oleh seluruh pegawai Bank Bukopin. Terobosan strategi dengan menggunakan aplikasi *Anti-fraud Message* diharapkan mampu untuk meningkatkan pentingnya budaya *anti-*

fraud serta didalamnya memuat peringatan untuk selalu melakukan pelaporan apabila terdapat indikasi pelanggaran atau gejala *fraud*. Belum terdapat justifikasi mengenai efektivitas serta efisiensi dari *Anti-fraud Message* mengingat strategi ini baru akan dilaksanakan tepatnya pada bulan April.

Keberhasilan implementasi strategi *anti-fraud* tidak terlepas dari budaya *anti-fraud* yang berusaha ditanamkan kepada setiap insan yang ada di Bank Bukopin, tanpa memandang bentuk strategi yang dijalankan. Menjadi sebuah hal yang sangat disayangkan ketika perseroan mampu membentuk mekanisme *anti-fraud* yang baik namun tidak didukung oleh budaya melapor dari masing-masing individu. Dengan demikian, tanggung jawab perseroan tidak hanya terletak pada proses pembentukan suatu mekanisme atau kebijakan, namun juga pada pembentukan karakter *anti-fraud* pada setiap pegawai yang ada pada Bank Bukopin.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan, yaitu : pertama, meskipun informasi terkait dengan implementasi strategi *anti-fraud* dapat diperoleh melalui nara sumber dan data sekunder secara lengkap, informasi terkait dengan kasus *fraud* yang pernah terjadi pada perseroan tidak dapat diperoleh secara rinci. Hal ini disebabkan karena *fraud* merupakan topik yang cukup sensitif dan tidak dapat didiskusikan kepada sembarang pihak. Kedua nara sumber juga menegaskan bahwa *detail* mengenai kasus *fraud* yang terjadi pada Bank Bukopin hanya disampaikan kepada OJK selaku pihak yang berwenang. Meskipun sebelum wawancara

dilaksanakan peneliti telah mengemukakan bahwa nama perusahaan akan disamarkan dalam penelitian, kedua nara sumber tetap bersikeras bahwa informasi terkait dengan kasus *fraud* pada Bank Bukopin memiliki tingkat *confidentiality* yang tinggi.

Kedua, menjadi sebuah kendala bagi peneliti untuk membangun sebuah *rapport* dengan kedua nara sumber mengingat wawancara hanya dilaksanakan dalam dua kali pertemuan. Meskipun informasi yang diperoleh sudah mencapai tahap jenuh pada nara sumber kedua, peneliti tetap tidak dapat dengan mudah memperoleh informasi terkait dengan kasus *fraud* yang pernah terjadi pada Bank Bukopin. Hal ini dapat tercermin dari resistensi kedua nara sumber dalam menyampaikan informasi terkait dengan kasus *fraud* yang pernah terjadi pada Bank Bukopin, sehingga informasi yang disampaikan lebih terfokus pada implementasi strategi yang dibentuk berlandaskan pada peraturan Bank Indonesia.

Terakhir, terdapat kelemahan dalam tahap triangulasi sumber. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan akses yang dimiliki oleh peneliti terkait dengan informan yang berasal dari Kantor Cabang Bank Bukopin dan bukan merupakan anggota dari Bagian *Anti-fraud*. Mengingat bahwa informan utama dalam penelitian ini merupakan pihak-pihak yang menjalankan strategi *anti-fraud* Bank Bukopin, maka terdapat kecenderungan untuk menyampaikan informasi secara positif dan berakibat pada analisis data yang dilakukan secara subjektif.

5.3 Saran

Bercermin dari efektivitas Bank Bukopin dalam menjalankan strategi *anti-fraud* selama satu tahun terakhir, akan lebih baik jika Bank Bukopin tidak hanya memfokuskan pada keberhasilan suatu mekanisme, prosedur atau kebijakan, namun juga melihat dari sisi pembentukan iklim kerja yang sesuai. Hal ini didasari oleh pernyataan dari kedua nara sumber bahwa keberhasilan suatu mekanisme yang telah dibentuk juga didukung oleh budaya *anti-fraud* dari masing-masing pegawai. Resistensi yang tercipta dari masing-masing pegawai dapat secara perlahan dihilangkan melalui pembentukan iklim kerja yang kondusif, bersahabat, atau saling peduli satu sama lain. Dengan diciptakannya iklim kerja yang positif, diharapkan pegawai terdorong untuk melakukan tindakan yang selalu didasari oleh nilai-nilai integritas.

Berdasarkan sudut pandang peneliti, Bank Bukopin juga perlu melakukan langkah-langkah untuk meningkatkan kesadaran pegawai akan pentingnya mendeteksi *fraud* melalui konsep *know your employee* (KYE). Hal ini didasari oleh kajian yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa bank umum konvensional lainnya telah melaksanakan sejumlah strategi untuk meningkatkan *employee awareness* terkait dengan kebijakan KYE, sedangkan Bank Bukopin lebih menekankan strategi pada aspek sosialisasi terkait dengan strategi *anti-fraud*. Meskipun dalam implementasinya Divisi Sumber Daya Manusia lebih memiliki andil dalam melaksanakan proses KYE terutama terkait dengan proses *reference checking*,

kebijakan KYE tetap menjadi kewajiban bagi seluruh pegawai dalam perseroan.

Bentuk KYE yang dimaksud dalam konteks ini adalah pembentukan sistem pemantauan perilaku dan gaya hidup kerja pada setiap pegawai. Sistem tersebut akan digunakan untuk memetakan indikasi tidak wajar (*red flag*) pada gaya hidup pegawai yang dapat menjadi salah satu indikasi munculnya tindakan *fraud*. Dengan diciptakannya sistem tersebut, diharapkan kualitas serta derajat kepekaan pegawai dalam mendeteksi adanya gejala *fraud* pada Bank Bukopin dapat semakin meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, L.J., Park, Y., & Parker, S. (2000)s. The effects of audit committee activity and independence on corporate fraud. *Managerial Finance*, 26, 55-67.
- ACFE. (2016). *Report to the nation on occupational fraud and abuse*. Austin, Texas: Association of Certified Fraud Examiners.
- Ahmad, S.A., Ahmad, R.A.R., & Sanusi, Z.M. (2014). Whistleblowing behavior: The influence of ethical climates theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 445 – 450.
- Ahmed et al. (1999). Cultures for continuous improvement and learning. *Total Quality Management*, 4, 426-434.
- Albrecht, W. S., & Albrecht, C .C. (2002). Root out financial deception: Detect and eliminate fraud or suffer the consequences. *Journal of Accountancy*, 30-34.
- Albrecht, W.S. (2005). *Identifying Fraudulent Financial Transactions: A Framework for Detecting Financial Statement Fraud*. Brigham Young University.
- Alleyne, P., & Howard, M. (2005). An exploratory study of auditors' responsibility for fraud detection in Barbados. *Managerial Auditing Journal*, 20, 284-303.
- Anwar, I.S.K. & Rahman, R.A. (2014). Effectiveness of fraud prevention and detection techniques in Malaysian Islamic Banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 145, 97 – 102.
- Appelbaum, S. H., Cottin, J., Paré, R., & Shapiro, B. T. (2006). Employee theft: From behavioural causation and prevention to managerial detection and remedies. *Journal of American Academy of Business*, 9, 175–182.
- Bhal, K.T., & Dadhich, A. J. (2011). Impact of Ethical Leadership and Leader–Member Exchange on Whistle Blowing: The Moderating Impact of the Moral Intensity of the Issue. *Journal of Business Ethics*, 103 : 485. S
- Biklen, S.K., & Bogdan, R. (1997). *Qualitative research for education*. New York : Alien and Bacon Inc.

- Bierstaker, J. L., Brody, R. G., & Pacini, C. (2006). Accountants' perceptions regarding fraud detection and prevention methods. *Managerial Auditing Journal*, 2, 520-535.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2003). *Business Research Methods*. Amerika Serikat : John Wiley and Sons, Inc.
- Carcello, J. V., Hermanson, D.R., & Raghunandan, K. (2005). Factors associated with U.S. public companies' investment in internal auditing. *Accounting Horizons*, 2, 69-84.
- Carey, P., Tanewski, G., & Simnett, R. (2000). Voluntary demand for internal and external auditing by family businesses. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 19, 37-51.
- Carey, P., & Johansson, I. (2015). Detecting Fraud: The Role of the Anonymous Reporting Channel. *Journal of Business Ethics*, 139, 391–409.
- Center for Audit Quality. (2010). *Deterring and Detecting Financial Reporting Fraud: A Platform for Action*. Washington DC : Center For Audit Quality.
- Ciptaningsih, T. (2012). Memahami Lebih Lanjut Penerapan Strategi Anti Fraud Bagi Bank Umum di Indonesia. *Dinamika Akuntansi Keuangan dan Perbankan*, 1.
- Creswell, J.W. (2009). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Approaches*. California : Sage.
- Coram, P., Ferguson, C., & Moroney, R. (2007) *Monash University Working Paper*. Diakses dari [http://www. google.com](http://www.google.com)
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1997). *Behavior in Organizations*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Goldmann, P. (2010). *Financial Services Anti-Fraud Risk and Control Workbook*. New Jersey : John Wiley and Sons, Inc.
- Isa, Y.M., Rameli, M.N.F., & Sanusi, Z.M. (2015). Fraud Schemes in the Banking Institutions : Prevention Measures to Avoid Severe Financial loss. *Procedia Economics and Finance*, 28, 107–113.

- Kingsley, A. (2012). Frauds in Nigerian banks: Nature, deep-seated causes, aftermaths and probable remedies. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 279.
- Kranacher, M.J., Riley R., & Wells, J.T. (2010) *Forensic accounting and fraud examination*. John Wiley & Sons.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1985). Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistleblowing decisions. *Personnel Psychology*, 38, 525–544.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1995). Effective Whistleblowing. *Academy of Management Review*, 20, 679-708.
- Nasution, S. (1988). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Jakarta : Rajawali.
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Peraturan Bank Indonesia Nomor : 1/6/PBI/1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum
- Qubein, N. (1999). Action Takers. *Executive Excellence*, 16, 4.
- Robinson, S.N., Robertson, J.C., & Curtis, M.B. (2012). The Effects of Contextual and Wrongdoing Attributes on Organizational Employees' Whistleblowing Intentions Following Fraud. *Journal of Business Ethics*, 106, 213-227.
- Schindler, P.S., & Cooper, D.R. (2011). *Business Research Methods : 11th edition*. New York : McGraw Hill
- Singleton et al. (2010). *Fraud Auditing and Forensic Accounting*. New Jersey : Wiley.
- Siregar, S.V., & Tenoyo, B. (2015). Fraud awareness survey of private sector in Indonesia. *Journal of Financial Crime*, 22, 329 – 346.
- Soltani, B. (2014). The Anatomy of Corporate Fraud: A Comparative Analysis of High Profile American and European Corporate Scandals. *Journal of Business Ethics*, 120, 251-274.
- Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum

- Victor, B., & Cullen, J.B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Wallace, W., & Kreutzfeldt, R. (1991). Distinctive characteristics of entities with an internal audit department and the association of the quality of such departments with errors. *Contemporary Accounting Research*, 7, 485-512.
- Wilhelm, W.K. (2004). The fraud management lifecycle theory: a holistic approach to fraud management. *Journal of economic crime management*, 2, 2, 1-38.

Lampiran

Lampiran 01

Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP per tanggal 9 Desember 2011

SURAT EDARAN

Kepada
SEMUA BANK UMUM
DI INDONESIA

Perihal : Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum

Dalam rangka penguatan sistem pengendalian intern Bank dan sebagai pelaksanaan lebih lanjut Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 56, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4292), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/25/PBI/2009 tanggal 1 Juli 2009 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 103, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5029), serta mempertimbangkan terungkapnya berbagai kasus *Fraud* di sektor perbankan yang merugikan nasabah dan/atau Bank maka perlu diatur ketentuan mengenai penerapan strategi anti *Fraud* bagi Bank Umum dalam suatu Surat Edaran Bank Indonesia, dengan pokok-pokok ketentuan sebagai berikut:

I. UMUM

1. Yang dimaksud dengan Bank Umum dalam Surat Edaran ini, yang selanjutnya disebut Bank, adalah Bank Umum yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau

Bank . . .

Bank Umum yang melaksanakan kegiatan berdasarkan prinsip syariah.

2. Yang dimaksud dengan *Fraud* dalam ketentuan ini adalah tindakan penyimpangan atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu, atau memanipulasi Bank, nasabah, atau pihak lain, yang terjadi di lingkungan Bank dan/atau menggunakan sarana Bank sehingga mengakibatkan Bank, nasabah, atau pihak lain menderita kerugian dan/atau pelaku *Fraud* memperoleh keuntungan keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.
3. Dalam rangka memperkuat sistem pengendalian intern, khususnya untuk mengendalikan *Fraud*, Bank wajib memiliki dan menerapkan strategi anti *Fraud* yang efektif, yang paling kurang memenuhi acuan minimum dalam pedoman sebagaimana dimaksud dalam Lampiran 1.
4. Strategi anti *Fraud* merupakan bagian dari kebijakan strategis yang penerapannya diwujudkan dalam sistem pengendalian *Fraud* (*Fraud control system*).
5. Dalam menyusun dan menerapkan strategi anti *Fraud* yang efektif, Bank wajib memperhatikan paling kurang hal-hal sebagai berikut:
 - a. kondisi lingkungan internal dan eksternal;
 - b. kompleksitas kegiatan usaha;
 - c. potensi, jenis, dan risiko *Fraud*; dan
 - d. kecukupan sumber daya yang dibutuhkan.
6. Bank yang telah memiliki strategi anti *Fraud*, namun belum memenuhi acuan minimum dalam pedoman sebagaimana dimaksud dalam Lampiran 1, wajib menyesuaikan dan menyempurnakan strategi anti *Fraud* yang telah dimiliki.

II. PENERAPAN . . .

II. PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Dalam rangka mengendalikan risiko terjadinya *Fraud*, Bank wajib menerapkan Manajemen Risiko sebagaimana diatur dalam ketentuan mengenai penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum dengan penguatan pada beberapa aspek, antara lain sebagai berikut:

1. Pengawasan Aktif Manajemen

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko secara umum, kewenangan, tugas, dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi mencakup pula hal-hal yang terkait dengan pengendalian *Fraud*. Keberhasilan penerapan strategi anti *Fraud* secara menyeluruh sangat tergantung pada arah dan semangat dari Dewan Komisaris dan Direksi Bank. Dalam hal ini Dewan Komisaris dan Direksi Bank wajib menumbuhkan budaya dan kepedulian anti *Fraud* pada seluruh jajaran organisasi Bank.

2. Struktur Organisasi dan Pertanggungjawaban

Dalam meningkatkan efektifitas penerapan strategi anti *Fraud*, Bank wajib membentuk unit atau fungsi yang bertugas menangani penerapan strategi anti *Fraud* dalam organisasi Bank. Pembentukan unit atau fungsi ini harus disertai dengan wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Unit atau fungsi tersebut bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama serta memiliki hubungan komunikasi dan pelaporan secara langsung kepada Dewan Komisaris.

3. Pengendalian dan Pemantauan

Pengendalian dan pemantauan *Fraud* merupakan salah satu aspek penting sistem pengendalian intern Bank dalam mendukung efektivitas penerapan strategi anti *Fraud*.

Pemantauan . . .

Pemantauan *Fraud* perlu dilengkapi dengan sistem informasi yang memadai sesuai dengan kompleksitas dan tingkat risiko terjadinya *Fraud* pada Bank.

Penjelasan lebih lanjut mengenai penerapan Manajemen Risiko terkait *Fraud* adalah sebagaimana dimaksud dalam Lampiran 1.

III. STRATEGI ANTI *FRAUD*

Strategi anti *Fraud* yang dalam penerapannya berupa sistem pengendalian *Fraud*, memiliki 4 (empat) pilar sebagai berikut:

1. Pencegahan

Pilar pencegahan merupakan bagian dari sistem pengendalian *Fraud* yang memuat langkah-langkah dalam rangka mengurangi potensi risiko terjadinya *Fraud*, yang paling kurang mencakup *anti Fraud awareness*, identifikasi kerawanan, dan *know your employee*.

2. Deteksi

Pilar deteksi merupakan bagian dari sistem pengendalian *Fraud* yang memuat langkah-langkah dalam rangka mengidentifikasi dan menemukan *Fraud* dalam kegiatan usaha Bank, yang mencakup paling kurang kebijakan dan mekanisme *whistleblowing*, *surprise audit*, dan *surveillance system*.

3. Investigasi, Pelaporan, dan Sanksi

Pilar investigasi, pelaporan, dan sanksi merupakan bagian dari sistem pengendalian *Fraud* yang paling kurang memuat langkah-langkah dalam rangka menggali informasi (investigasi), sistem pelaporan, dan pengenaan sanksi atas *Fraud* dalam kegiatan usaha Bank.

4. Pemantauan . . .

4. Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut

Pilar pemantauan, evaluasi, dan tindak Lanjut merupakan bagian dari sistem pengendalian *Fraud* yang paling kurang memuat langkah-langkah dalam rangka memantau dan mengevaluasi *Fraud*, serta mekanisme tindak lanjut.

Penjelasan lebih lanjut mengenai 4 (empat) pilar penerapan strategi anti *Fraud* adalah sebagaimana dimaksud dalam Lampiran 1.

IV. PELAPORAN DAN SANKSI

1. Dalam rangka memantau penerapan strategi anti *Fraud*, Bank wajib menyampaikan kepada Bank Indonesia, hal-hal sebagai berikut:

- a. Strategi anti *Fraud* sebagaimana dimaksud pada angka III, paling lambat 6 (enam) bulan sejak berlakunya Surat Edaran Bank Indonesia ini.
- b. Laporan penerapan strategi anti *Fraud*, setiap semester untuk posisi akhir bulan Juni dan Desember, paling lambat 10 (sepuluh) hari kerja setelah akhir bulan laporan, dengan format dan cakupan sebagaimana dimaksud dalam Lampiran 2. Laporan ini harus disampaikan terhitung sejak laporan posisi akhir bulan Juni 2012.
- c. Setiap *Fraud* yang diperkirakan berdampak negatif secara signifikan terhadap Bank dan/atau nasabah, termasuk yang berpotensi menjadi perhatian publik, paling lambat 3 (tiga) hari kerja setelah Bank mengetahui terjadinya *Fraud*. Laporan dimaksud paling kurang memuat nama pelaku, bentuk penyimpangan/jenis

Fraud . . .

Fraud, tempat kejadian, informasi singkat mengenai modus, dan indikasi kerugian. Pelaporan tersebut tidak mengurangi kewajiban Bank untuk melakukan langkah-langkah sesuai dengan strategi anti *Fraud* yang dimiliki.

2. Strategi anti *Fraud* dan Laporan sebagaimana dimaksud pada angka 1, disampaikan kepada Bank Indonesia dengan alamat:
 - a. Direktorat Pengawasan Bank terkait, Jl. MH Thamrin No. 2, Jakarta 10350, bagi Bank yang berkantor pusat di wilayah kerja Kantor Pusat Bank Indonesia, atau
 - b. Kantor Bank Indonesia setempat, bagi Bank yang berkantor pusat di luar wilayah kerja Kantor Pusat Bank Indonesia.
3. Pelanggaran terhadap ketentuan ini dikenakan sanksi administratif sesuai Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 56, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4292), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/25/PBI/2009 tanggal 1 Juli 2009 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 103, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5029), yaitu:
 - a. sanksi administratif sesuai Pasal 34, dan
 - b. untuk pelanggaran penyampaian strategi dan laporan sebagaimana dimaksud pada angka 1, dikenakan pula sanksi kewajiban membayar sesuai Pasal 33.

Lampiran 1 dan Lampiran 2 merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Surat Edaran Bank Indonesia ini.

Surat Edaran Bank Indonesia ini mulai berlaku pada tanggal 9 Desember 2011.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengumuman Surat Edaran Bank Indonesia ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Demikian agar Saudara maklum.

BANK INDONESIA,

MULIAMAN D. HADAD
DEPUTI GUBERNUR

DPNP